阿里巴巴神话

马云的美丽新世界

孙燕君○著

江苏文艺出版社

阿里巴巴神话
马云的美丽新世界
孙燕君○著

苹果读书
iBook.178.COM
最好的ePub制作分享平台
ibook.178.com

目录
Content

前言

第1节：序幕 上市风暴(1)

第2节：序幕 上市风暴(2)

第3节：中国故事(1)

第4节：中国故事(2)

第5节：中国故事(3)

第6节：中国故事(4)

第7节：从残酷开始(1)

第8节：从残酷开始(2)

第9节：从残酷开始(3)

第10节：从残酷开始(4)

第11节：从残酷开始(5)

第12节：从残酷开始(6)

第13节：高位出走(1)

第14节：高位出走(2)

第15节：高位出走(3)

第16节：我要创办全世界最好的公司(1)

第17节：我要创办全世界最好的公司(2)

第18节：我要创办全世界最好的公司(3)

第19节：我要创办全世界最好的公司(4)

第20节：模式决定行动(1)

第21节：模式决定行动(2)

第22节：看成败人生豪迈(1)

第23节：看成败人生豪迈(2)

第24节：看成败人生豪迈(3)

第25节：百年大业今奠基(1)

第26节：百年大业今奠基(2)

第27节：百年大业今奠基(3)

第28节：百年大业今奠基(4)

第29节：百年大业今奠基(5)

第30节：百年大业今奠基(6)

前言

第1节：序幕 上市风暴(1)

序幕 上市风暴

阿里巴巴于2007年11月6在香港上市。

阿里巴巴终于上市了。为了这一天，有人等待了12年，有人等待了8年，还有很多人没有等到这一天。

8年前阿里巴巴创业时，天下IT精英蜂拥而至。其中不少人是为了阿里巴巴的上市，是为了阿里巴巴的股份。这些人中的大部分没有等到这一天。他们或是在阿里巴巴的冬天逃走了，或是在阿里巴巴大裁员时被裁掉了。

马云和他的十八罗汉以及阿里巴巴团队中的骨干，他们不是为了上市为了股份而来的，他们是为了"做一家中国人创办的世界上最伟大的公司"的理想而干的。

当然，他们也不是没有想到上市和股份。

马云是个理想主义者，也是个浪漫主义者。在阿里巴巴创业最艰难的时刻，他曾用宝马车、用花园洋房激励过这些骨干，但他很少用股权激励他们。其实谁都知道股权激励才是最大的激励。

倘若马云和的他的团队骨干一心想着上市和股权，阿里巴巴可能走不到今天。

阿里巴巴上市引入的豪华投资名单还包括AIG(美国国际集团)、中国工商银行、嘉里控股有限公司控股股东郭鹤年和新鸿基地产郭炳湘郭氏家族。蒙牛集团董事长牛根生、前外经贸部副部长龙永图将担任阿里巴巴B2B（企业与企业之间）公司独立董事。

2007年11月6日对于阿里巴巴来说是一个历史性的是时刻。阿里巴巴的香港上市再一次震动了业界。

据新浪科技最新报道：

11月6日16：00消息，阿里巴巴(1688.HK)今天上午在香港联交所挂牌上市，该股今日高开30港元，早盘前半段窄幅振荡，一度下探28港元，11：08后开始单边上扬，尾盘收于39.5港元，较发行价13.5港元大涨192%，打破了新鑫(3833.HK)首日劲升1.2倍的纪录，问鼎今年港股新股王。阿里巴巴此次发行8.59亿股，其中6.315亿为旧股，其余为新股，招股价范围在12～13.5港元之间，最终以13.5港元定价，融资约15亿美元。阿里巴巴董事局主席马云今天在港交所宣布，对阿里巴巴的股价很满意，准备今天执行超额配股。计入13.2%的超额配股后，阿里巴巴融资规模接近17亿美元。由于获得资本市场热捧，阿里巴巴刷新了港股另一项纪录--冻结的资金达4475.18亿港元，规模"险胜"5月百丽国际(1880.HK)的4463.5亿港元。据悉，阿里巴巴国际配售部分获超过1800亿美元的认购金额，扣除战略投资者部分，超额认购逾186倍；公开发售部分接获56.62万份申请，超购约256倍，1手中签率仅为6%，为近期中签率率最低新股。

在上市新闻发布会上，马云说："今天对于整个阿里巴巴集团来讲也是一个非常重要的事情，今天的IPO也证明了我们当时的判断，我们认为香港已经成为世界顶级的上市场所。所以，我们希望通过阿里巴巴今天的上市，能够吸引更多的中国、亚洲和全世界的高科技公司，能够在香港上市，也跟阿里巴巴一样，能够得到香港股民和世界股民的关注。就像几个月前我们希望也坚信一点，好的公司是可以吸引世界各地的投资者来投资。所以，阿里巴巴这次得到股民的支持，我们深感荣幸，也表示感谢。对阿里巴巴集团来讲，今天只是刚刚的开始，我们要走的路还很远、很长。在几年以前我们说过上市是个加油站，你上市的目的是为了加了油能够走得更远。阿里巴巴是一家年

轻的公司，刚经过了8年，还有94年的路要走。我们现在还是一个孩子，不管市值多高，不管股票多高，我们今天还是一个小公司，它只有8岁，员工的平均年龄只有27岁。我想未来几年我们不会因为各种各样的压力，我们不会因为市场的压力、各方面的压力来改变我们的策略，我们还会一如既往地发展中国电子商务的基础建设，建设中国的电子商务的生态环境。"会后马云表态："本次IPO中分给阿里巴巴集团的资金也会全部投入到电子商务的基础设施中来，不会有一家股东套现。阿里巴巴上市后，整个公司将拥有20亿美元的现金储备。阿里巴巴将在未来3到4年投入100亿元建设电子商务的产业链与生态链。很多人看来是雅虎控制了阿里巴巴，在我看来控制这家公司的永远是客户，是市场，我不会让任何资本家控制它。杨致远是我的朋友，他是分享这个公司，而不是控制。" 阿里巴巴上市的意义非同小可。

第2节：序幕 上市风暴(2)

资深IT人士方兴东这样评论："十年前搜狐、新浪、网易三大门户是互联网的第一波浪潮，2002年冬天短信、游戏是第二波热潮。第三次浪潮何时出来？真正的高峰可能就是阿里巴巴上市，目前它一下子融资就是几十亿美元，而且市场价值业绩好的话可以到100亿美元，所以阿里巴巴上市以后会开辟一个全新的时代。阿里巴巴上市将会使互联网出现第三次浪潮。" 两年前，百度在美国上市引起业界轰动。当时马云曾对我说：阿里巴巴上市一定会超过百度。

两年后，马云的话变为了现实。以眼下的股价和融资规模计算，阿里巴巴的市值已经超过了百度。同时阿里巴巴的业绩也超过了百度。高盛集团预计今年阿里巴巴网站的利润可达8380万美元，比2006年大增186%。而华尔街预计，百度今年的利润可增长105%至7700万美元。阿里巴巴超越百度已经成为事实。

阿里巴巴的成功上市是一件值得大书特书的事。它不仅宣告了经过8年艰苦创业的阿里巴巴的成功，也宣告了中国B2B电子商务模式的成功，同时宣告了第三次互联网高潮的到来。

阿里巴巴的成功上市，是阿里巴巴上下欢腾的大喜事。马云的高兴自不用提，但最高兴的恐怕是阿里巴巴的骨干创业者和员工。

据阿里巴巴B2B招股书披露，与马云一同创办阿里巴巴的蔡崇信持有7681万股，身价为9.22亿港元，阿里巴巴B2B CEO卫哲持有4825万股，身价为5.79亿港元，B2B CFO武卫持有965万股，身价1.16亿港元。

阿里巴巴B2B上市带来的员工百万富翁数量更是空前的。招股说明书披露，目前有约4900名员工持股，平均每名员工有9.05万股，若

以11港元的招股中间价计算，每人通过IPO得到的财富刚好100万港元。

阿里巴巴上市造就的千万富翁有千人之多。

阿里巴巴集团旗下5家全资子公司（阿里巴巴、淘宝、支付宝、中国雅虎和阿里软件）的高管都会成为百万富翁甚至千万或者亿万富翁，目前公开可以预测的富翁名单如下： 阿里巴巴集团董事局主席马云 COO李琪 CFO蔡崇信 CTO吴炯 阿里巴巴B2B公司和淘宝网董事崔仁辅 阿里巴巴集团副总裁金建杭 阿里巴巴B2B公司总裁卫哲 淘宝网总裁孙彤宇 中国雅虎总裁曾鸣 支付宝总裁陆兆禧 阿里软件总裁王涛 阿里巴巴B2B公司财务部 阿里巴巴B2B公司法务部 阿里巴巴B2B公司投资部 阿里巴巴B2B公司企业资源部 阿里巴巴B2B公司北京分公司总经理 阿里巴巴B2B公司成都分公司总经理 阿里巴巴B2B公司天津分公司总经理 阿里巴巴B2B公司石家庄分公司总经理 阿里巴巴B2B公司大连分公司总经理 阿里巴巴B2B公司武汉分公司总经理 阿里巴巴B2B公司重庆分公司总经理 阿里巴巴B2B公司合肥分公司总经理 阿里巴巴B2B公司南京分公司总经理 中国雅虎社区及资讯事业部总经理李俊凌 中国雅虎搜索事业部总经理张忆芬 中国雅虎副总裁沈建明 中国雅虎广告副总裁江志强 这是中国互联网企业历史上从未有过的面积最广泛、数量最巨大的造富运动。

当年跟着马云艰苦拼杀的阿里巴巴创业者们得到了超乎想象的回报。在创业初期，马云给他们的允诺是："阿里巴巴一旦成为上市公司，我们每一个人所付出的所有代价都会得到回报。" 马云当年的允诺超值兑现了。但别忘了马云当年最先给他们的允诺是"一天12个小时的苦活、不到2000元的低工资、苦难、屈辱和不被理解"。

第3节：中国故事(1)

当然所有人中持股最多的是马云。但作为阿里巴巴董事局主席和创始人的马云只持有阿里巴巴B2B子公司5%的股份（1.89亿股），以招股价上限计算，上市后马云身价为22.7亿港元。在胡润百富发布的《2007胡润IT富豪榜》中，百度李彦宏以180亿元身价成为IT首富，史玉柱、马化腾分别以135亿元、120亿元的身价占据了二、三的位置。而即将在香港交易所IPO的阿里巴巴的马云则以50亿身价的估值位列第8。

原因很简单，马云在这些人中持股水平最低。马云只持股5%，而盛大的陈天桥持股75％，百度的李彦宏持股25％。

毫无疑义，每个网络公司的上市都是一次造富运动。但阿里巴巴的上市却是一次与众不同的造富运动：不造首富而造群富，不追求个人巨富而追求员工共富。

别忘了阿里巴巴始终是团队集体控股和公司全员持股的。这是马云的理念，也是阿里巴巴成功的秘诀。

此时我又想起了两年前那个夜晚马云对我说的话："我已经不可能成为世界首富了，也不想成为世界首富，从未想过。" 由此可见马云的胸怀和境界。从中你可以看见一个伟大企业家的端倪。

今天的马云已经是名震神州世界知名的企业家。今天的阿里巴巴已经是中国最成功的互联网企业。马云的成功是一个神话，阿里巴巴的成功更是一个神话。

你知道神话是怎样发生的吗？ 让我带你走进马云的内心世界，带你走进阿里巴巴的神话世界；让我告诉你一个真实的马云，告诉你一个真实的阿里巴巴。

1 中国故事 如果要书写美国互联网的历史，必然要写"雅虎"，因为它是世界上第一个门户网站；必然要写杨致远，因为他是雅虎的创建者。如果要书写中国互联网的历史，必然要写"中国黄页"，因为它是中国第一个商业网站；必然要写马云，因为他是中国黄页的创建者。

如今十年过去了，雅虎已经成为世界上最大的门户网站，杨致远已经成为世人皆知的巨富和酋长；而中国黄页却早已销声匿迹，但马云没有销声匿迹，他也成为了闻名遐迩的世界最大B2B网站的掌门人和领袖，只不过他所领导的网站不叫中国黄页而叫阿里巴巴。

倘要追溯中国互联网的源头，不能不提中国黄页；倘要追溯阿里巴巴的历史，也不能不提中国黄页。黄页是中国互联网史上的第一块界碑，黄页是阿里巴巴的前世今生。

触网 触网这个词现在已经不流行了。遥想当年，这个词曾风靡世界。

当然我们说的这个网不是铁丝网，也不是高压电网，而是互联网。这个网在西土叫Internet，在本土，被翻译成互联网或英特网。

上个世纪末，这个网是个魔术网。点石成金，一碰就灵。在美国Nasdaq，每天都有触网的企业上市，个个股价都坐着火箭；在中国股市，上市公司一触网，股价就一路飘红。那真是一个令人陶醉也令人疯狂的年月，那会儿似乎只有傻子才不触网。

然而好景不长，到了本世纪头两年，还是这个网却变成了死亡网。鬼气森森，一碰就死。在华尔街，网络股一泻如注，在中国大陆，五花八门的网站尸横遍野。于是，触网一词渐渐被人淡忘。

互联网是人类有史以来最伟大的发明之一。它诞生在当今世界科技中心美国是顺理成章的。美国第一个触网的人已不可考。没有证据表明马云是中国第一个触网的人，也许他能排在前10名之内，或许他在100名之内，但他的确是第一个触网而动的中国人。

第4节：中国故事(2)

马云1989年被分到杭州电子工业学院当英语老师。后来又兼学院外办主任。他在这座校园里待了整整6年。

马云从来就是一个激情四射而又躁动不安的人。平静的校园生活让他感到憋闷。还在1992年，国内商潮涌起，马云就和朋友一起创办了一家"海博翻译社"。这是他第一次涉足商海。当时，马云应算是兼职。折腾了几年，海博翻译社并没赚到多少钱，但马云却从中尝到了商海的滋味。

到了1994年，马云更加心神不安了，一天到晚都在想如何离开学院。他觉得自己马上就到30岁了，再不干点什么的话一辈子就这么过去了。

马云第一次听说互联网正是1994年。他们学院有一个叫比尔的外教，是美国西雅图人。这一年，比尔回了一趟美国，从美国回到杭州后，比尔和马云大谈互联网，马云听得热血沸腾，甚至比说者比尔还激动。

这是马云第一次听说互联网，但他此时还没有触过网。

1995年4月，马云第一次出访美国（1985年马云去过一趟澳大利亚）。这一年，马云的海博翻译社介入了一场涉外合同纠纷。一个叫菲力蒲・卡文纳的美国商人签约投资浙江一段高速公路，合同到期，美国商人拒付合同金。于是中方聘请号称"杭州英语第一人"的马云为翻译兼顾问，到美国去参加美方董事会并调解纠纷。

马云是带着数百万民工和浙江省交通厅的重托只身飞往美国的。但一到洛杉矶就被菲力蒲・卡文纳软禁在一座别墅里，这个美国商人原来是个骗子。

以后的故事有点像美国惊险大片了。

一个大块头加州人，带着马云游山玩水并劝说马云加入一家并不存在的美国公司。当他把马云带到拉斯维加斯赌场时，还故意亮了一下腰上挂着的手枪。当马云拒绝了对方十分明显的贿赂后，恼羞成怒的美国人扣压了他的行李并把他锁在了海滨别墅二楼的一间房间里。到这时马云已经明白他所调查的这家美国公司肯定有问题，也明白了自己已经处于危险之中。

接下来就是一场调查与反调查，一场斗智与斗勇。

凭着天生的伶牙俐齿，马云终于让菲力蒲·卡文纳相信他是有诚意与其合作的。凭着天生的冒险精神，马云终于逃到了西雅图。

在西雅图马云找到了一位美国朋友。这位朋友其实是比尔的女婿。

1995年的美国，互联网方兴未艾。美国朋友见到马云很亲热，寒暄过后就迫不及待地把马云带到一家名为ISP的小公司，公司两间小屋里坐着5个面对电脑屏幕不停敲击键盘的年轻人，朋友把马云带到计算机旁说："Jack（马云的英文名字），这就是Internet，你可以在上面搜索任何东西。"马云站在电脑前发愣，说："这东西我不敢动，弄坏了很贵的。"在这之前，马云从未碰过电脑。在他的印象里，电脑在中国可是个贵重物品，只有有钱的公司里才有；放在有空调的房子里，由最漂亮的小姐看管着，很高深。至于小姐在里面用电脑打字还是玩游戏别人就不知道了。听说他们学院也有电脑，但马云在那待了6年都与其难见一面。

朋友说："Jack，没事，它不是炸弹，不会爆炸的，你试试看。"听朋友这么说，马云放心了。于是坐在电脑前在雅虎搜索栏里敲了一个词："Beer"（啤酒），很快就蹦出了一大堆：美国啤酒、日本啤

酒、德国啤酒……就是没有中国啤酒。马云很好奇，又在键盘上敲了一个"China"，搜索的结果是"no data"（没有数据）。

第5节：中国故事(3)

在神奇的互联网上居然没有中国，这事让马云既沮丧又惊奇。于是他对朋友说，能不能把杭州的海博翻译社放在网上试试？ 朋友帮助马云做了一个海博翻译社的网页，挂在网上。网页做得又简单又丑陋，只有文字没有图片。文字说明部分也只有海博翻译社的翻译人数和价格。

上午9点半挂在网上之后，马云就去逛街了。12点，朋友打来电话说，马云你快来看，有5封给你的E-mail。马云回去一看，真有5封E-mail，有来自美国的、日本的，也有来自欧洲的；有机构、公司，也有当地留学生。信上说，这是我们发现的第一家中国公司的网站，你们在哪里？我们想和你们谈生意。

马云兴奋不已。直觉告诉他，这玩意儿有戏！

这是互联网历史上第一个中国企业的网上广告。这个广告改变了中国互联网的历史，也改变了马云的一生。纵观马云十年脉络，后来的中国黄页，再后来的阿里巴巴，B2B的电子商务，C2C（个人与个人之间）的淘宝，都和这个广告有关。

马云在美国洛杉矶遇险，有点像阿里巴巴遭遇四十大盗。美国骗子商人没能要了他的命，却让他无意中发现了藏宝的山洞。于是一个新版的阿里巴巴的故事从此开了头。

1995年的马云肯定看见了宝洞，但对开门的咒语一无所知。

在拉斯维加斯赌场，马云用25美分在老虎机上赢了600美元。当马云从洛杉矶逃出时，那个加州大块头告诉他：到了售票处说你是马云，他们就会把我们为你买好的机票给你。马云到了售票处才知道，根本没有什么"马云的票"。

上了当的马云用赌来的钱买了到西雅图的机票，并最终用这笔钱买了一台386笔记本电脑。马云从杭州下飞机时，兜里只剩下了一元钱，但书包里多了台电脑。在以后的几年里，马云就是用这台笔记本打江山的。

马云的触网很偶然也很简单，但它却成为了中国互联网历史中的一页。如果马云1995年没有出访美国，或者马云没有一个玩网络的美国朋友，中国互联网的历史就会是另一种样子。

1995年，在美国触网的中国人很多，在中国触网的也大有人在，例如中科院高能物理所的专家；但一经触网就立刻看到了未来的网络世界，看到了网络改变世界的巨大能量，看到了网络背后隐藏的无限商机的人，却寥寥无几，而看到未来看到商机立即付之行动者则只有马云一人耳。否则，中国第一个商业网站就不会叫中国黄页，中国的互联网之父就轮不上马云了。

马云触网的结果是诞生了中国第一家互联网商业网站--中国黄页，并在5年之后，诞生了世界最大的B2B网站阿里巴巴。从此，互联网江湖上多了一个长相奇特的西湖怪人，多了一个自称"风清扬"的网络高手，多了一个永不放弃永远出新永远搅局的新经济企业家。

人们都说，机会属于有准备的人。其实，机会还属于有智慧、有胆魄、有梦想、有决断的人，属于敢于孤注一掷、敢于破釜沉舟、敢于赌、敢于拼的人。

今天那些面对马云和他的团队耀眼的辉煌而惊诧不解的人，不妨回想一下10年前你是如何面对那起于青萍之末的网络风的？ 所有的成功都有原因，所有的浩荡都有源头，于是马云触网便成了我们这部企业神话的缘起。

创业 其实，马云的创业是在美国西雅图开始的。

第6节：中国故事(4)

当收到回应海博翻译社的五个E-mail时，互联网公司已经诞生在马云的脑子里。马云当即对美国的朋友说：我们合作。你们在美国负责技术，我回国内去做公司。

把中国企业的资料收集起来，翻成英文，寄到美国，然后让美国的朋友做成网页放到网上，这是马云脑海里的第一幅商业蓝图。

两个星期后，马云从美国回到杭州。下飞机的当晚，他就迫不及待地把24个朋友邀到家里，面对一屋子人，马云掏出笔记本电脑，开始激情演说。

当时被邀的24人之一的宋立兴后来回忆说："听马云说晚上要和我们商量事，我们都想会是一件好事。大家又可以共同做点事，赚点钱了。" 出乎所有朋友的意料，这次马云从一开始就大侃互联网，侃互联网企业，侃如何通过互联网把中国企业介绍给全世界。云山雾罩侃了两小时，最后，马云坚定地说:"我现在就准备辞职开始做这个企业了，这个企业叫做Internet。" 马云侃了半天，屋子里的朋友都没听懂。

马云事后回忆说："那时候，根本没人懂网络。想想看，我一个不懂电脑的人，把24个朋友叫到家里说，明天我就要开始做一家网络公司，结果会如何？" 朋友们的反应出奇地一致。大家都觉得马云的这些想法超出了正常人的思维范围。一个朋友说："这玩意太邪了吧？政府还没开始操作的东西，不是我们干的，也不是你马云干的；你也不是很有钱，有几千万资金？" 另一个朋友说："你马云开酒吧、开饭店，就是办个夜校都一定行，就是不要干这个Internet"。

那天晚上，尽管马云的动员充满激情并极具煽惑力，尽管马云的宏图大业前景远大，但结果是24人中23人反对，只有一人表示愿意试试。这个人就是何一冰，是马云的大学同学，学自动化的，搞过芯片，会编程。

一周以后，也就是1995年的4月,马云自己拿出了6000元，又从亲友那借了几万，再加上海博翻译社办公家具的折价和另外两个股东的钱，一共凑出了10万元。马云、张英（马云夫人，也是杭电的英语教师）、何一冰3人一起创办了浙江海博网络技术有限公司，公司的实体就是中国第一家商业网站--中国黄页。

马云任公司经理，何一冰任副经理。分工是马、何负责跑业务，张英负责给客户发E-mail。公司一开始就是股份制的公司，有4个股东，3个创办者。马云夫妇出资8万，宋卫星出资1万（宋没有参与经营），何一冰出资1万,马云给了何一冰10%的股份。

那是1995年的4月，那一年马云刚好30岁。同年9月，马云辞去了学院的公职。

辞职时，学院的领导被马云的突来之举搞懵了。他大惑不解地盯着马云问："马老师，你不是在开玩笑吧？你书教得好好的，为啥突然间辞职？是学院委屈了你吗？" "不，不是的。"马云连声解释。"学校对我挺好，我是想趁自己现在还年轻出去闯闯。" 在校领导办公室，马云足足解释了一上午，校领导还是真诚挽留。对此马云大为感动。

但互联网的商机不能错过，鱼和熊掌不能兼得。

最终校领导还是同意了马云的辞职。马云辞职的消息传开后，在学校引起不小震动。事后，马云说："当初扔掉铁饭碗，去搞不被人理解和看重的互联网，如果失败对自己意味着什么，那是不言自明的。"

马云当初辞职下海的决心和勇气来源于对互联网未来的判断。如今已没人怀疑马云十年前的抉择。

第7节：从残酷开始(1)

马云说："因为我知道我看见了这个东西，我太想做一样东西。很多年轻人是晚上想想千条路，早上起来走原路。中国人的创业，关键不是因为你有出色的想法、理想、梦想，而是你是不是愿意为此付出一切代价，全力以赴地去做它，证明它是对的。" 中国第一家商业网站--中国黄页就是这样诞生的。

它诞生于一个浙江青年的第一次触网中，诞生于从西雅图飞往杭州的飞机上，诞生于西湖畔一间普通的写字楼中。

它是灵感、激情和梦想的产物，也是胆魄、勇气和眼光的产物。

中国黄页诞生时，绝大多数中国人还不知网络为何物，神州大地还无处上网，中国政府还没有决定是否加入这个信息高速公路。

也许连马云自己都没想到，他的一次躁动和冲动，竟然揭开了中国互联网历史的第一页。

2 从残酷开始 创业从来都是艰辛的，在一片蛮荒之地进行开拓式创业就更加艰辛。

开创一个崭新的产业，创造一个崭新的商业模式，是一件充满风险充满挑战的事；其开拓者的命运有两个：要么成为占尽先机的英雄，要么成为异常悲壮的先烈。

如今，人们只记住了那些成功者的大名，但却忘记了数倍于成功者的失败者。人们只记住了英雄，但却忘记了先烈。历史就是如此无情。

但有时，成功与失败只在一念之间。这一念就是坚持还是放弃。

在1995年的上半年，草创时期的中国黄页步履维艰。那时，中国还没有开通互联网，人们对互联网还一无所知，无论是谁要想通过互联网做生意，首先就得宣传普及互联网，而这是一件既费钱又费时的事，其资金成本和时间成本都是像中国黄页这样的10万元起家的民营小企业无法承担的。但你不承担也得承担，否则就别想做网站，更别想通过网站赚钱。

当中国黄页的客户根本看不到网络，也无法通过网络看到他们的产品时，马云被人当成骗子的命运是无法避免的，当囊中羞涩，急于找钱时，马云不止一次地被别人骗的命运也是无法避免的。

从1995年到1999年这5年里，马云经历了无数艰辛、苦难、挫折和失败。多少酸甜苦辣，多少弹痕伤痕，多少泪水和汗水，多少委屈和打击，如今回首往事，马云感慨万千："黄页发生的许多事都可以写成电影剧本。" 中国的互联网大潮兴起于1998年。在中国网络界，马云一直是个异数。他没有名牌大学出身，没有洋学位，没有MBA，甚至没有基本的电脑知识。

2000年，阿里巴巴创建仅仅一年，马云就已成为中国五大著名网站的掌门人之一，但他与王志东、张朝阳、王峻涛、丁磊四位掌门人的最大区别是：马云是老将，他们是少帅；马云是二次创业，东山再起；他们是初次创业，首战告捷。

与他们相比，马云比他们多了五年探索、五年实践、五年苦难、五年屈辱。

马云说："五年苦难是我们最大的财富，也是成功的重要原因；别人可以拷贝我们的网站，但无法拷贝我们五年的苦难。" 不追溯这五年苦难，就难以探求阿里巴巴成功的原因。

草创时期 1995年4月到1995年的12月是中国黄页的草创时期，也是公司最艰难最凄惨的时期。

公司开办时只租了一间办公室，办公室里只有一台电脑，就是马云从美国带回来的386。付完房租后10万元资金就所剩无几了，以后资金匮乏就一直困扰着这个年轻的公司。最凄惨的时候，公司账上只剩下200元。资金眼看告罄，但业务局面却迟迟打不开。

第8节：从残酷开始(2)

中国黄页启动时的运营模式很简单:租用美国的服务器，把中国企业的资料(包括2000个文字和一张照片)翻译成英文用EMS寄到美国西雅图，让美国的合作者将其主页送到网上去；然后把网上的主页用彩色喷墨打印机打印出来，用UPS寄回杭州。马云他们拿着打印件再去向企业收钱。如果企业不相信，马云他们会把主页的网址和美国的电话号码给企业，让他们查询。如果有，就收钱；没有，就不收钱。每个主页收费的价格是2～3万元。

当时的中国黄页是中国的第一个商业网站。马云他们推出的中国黄页（chinapage.com）页面，也是互联网上第一个中国商业网页。

中国黄页在互联网上推出以后，许多海外华人看见了非常兴奋，这毕竟是第一家中国人的主页啊。他们纷纷致函，给了马云他们很大的鼓励。

但是中国黄页在国内业务的开展却是另一回事。

创新是艰难的。一个崭新商业模式的早期寂寞是不可避免的。公司启动时步履维艰，因为绝大多数企业都没听说过互联网，并对这种网上广告的作用半信半疑。

马云他们采用的策略是"兔子先吃窝边草"，几乎所有的朋友的公司和企业都被当成了目标。

中国黄页上的第一个网页是海博网络公司自己。接着做的几个网页都是朋友的企业，开始也都是免费，只有一家朋友企业象征性地给了6000元。

第一个付费的客户是杭州的一个四星宾馆。这是向朋友开刀的成果。宾馆老板是马云的朋友。这一单收了2万元，但其中的1.2万元被美国的合作方拿走了，因为按协议美方分成60%。当时美国那边的服务器租金虽然便宜，但制作网页的人工费用却很高。辛苦半天马云他们只落下8000元。

朋友再多也是有数的。所有的朋友都被"宰"完了，但常规客户的突破依然遥遥无期。

由于互联网的不为人知，马云他们不得不承担起宣传和普及互联网的重任。没钱做广告，他们就一家一家地演示游说。为了宣传互联网，马云不放过任何机会，也不管时间和地点。一位朋友曾在杭州的大排档里见到马云，此时的马云喝得有点醉，手舞足蹈，向身边的市民大侃互联网。朋友说起此事，马云毫不在意地说："我有一副天生的好口才，为什么不能在大街上宣传我的公司？" 马云像着魔一般宣讲互联网。逢人就讲，无处不讲。同时一家家公司，一家家企业扫过去，向他们推销互联网，推销中国黄页。马云那时的角色，就是狂热的义务宣传员和疯狂的推销员。

一连数日不知疲倦地的奔波，精诚所至，金石为开，马云他们终于拿回了第一单生意。这一单的支票还是张英拿回来的，是一家民营衬衫厂付的，虽然只有1.5万元，毕竟是中国黄页业务的第一次真正意义的突破。它第一次向公司三个创始人证明马云臆想出来的这个史无前例的商业模式也许有戏。

至今张英还忘不了那天怀揣支票往回奔时难以言传的兴奋心情。第一单生意第一笔收入是如此地振奋人心又是如此地坚定军心。

但以后的每一单依然艰难。

为了拿下一家杭州企业的生意，马云一连跑了五趟。但企业老总老是怀疑电子商务是骗人的东西。为了说服这位老总，马云为他收集了大量有关电子商务的资料，一遍又一遍向他讲解电子商务是一种新型商业模式，在网上做广告比在其他媒体上做有更广泛的效应。任凭马云费尽口舌，老总还是将信将疑。面对这块难啃的骨头，马云没有放弃。走时他向老总要了一份企业的宣传材料，几天以后马云带着一台笔记本电脑又杀了回来，当企业老总看到了电脑上显示的自己企业的网页时，终于同意付款。

第9节：从残酷开始(3)

草创时期的每一单几乎都是如此艰难。

接着，他们又艰难地敲开了钱江律师事务所、望湖宾馆、杭州第二电视机厂的大门。

其后，他们又把生意拓展到外省，把无锡小天鹅和北京国安足球俱乐部的主页放到了网上。

草创时期的几个月，历尽千辛万苦终于做成了几单生意，局面也慢慢打开了。但由于收入的大头被美方拿走了，中国黄页没剩下多少钱。于是马云有了自己做网页的念头。李琪的加盟使这一念头很快成为现实。

到了年底，经过8个月的苦苦打拼，公司的账目已经接近平衡，营业额也已突破100万元。

1995年12月，四个股东之一的宋卫星提出撤资，虽然公司还没赚钱，但马云还是给了他1.5万元。马云的大度第一次表现出来。

几个月后，黄页推行代理制。按协议代理金是不能退的。但有的代理商交了钱后没多久又往回要，马云还是全部退还了。马云的大度再次表现出来。

宋的抽走资金，表明他对中国黄页没有信心。其实，他只要再坚持两年，他的1万元股本也会翻几番。

代理商讨要代理金，说白了，也是不看好中国黄页，不相信马云。

但马云坚信自己能成功，当时的黄页团队也相信马云能成功。

信心来自信念和眼光，而长远的眼光并不是人人都具有的。

骗子与被骗 草创时期的几个多月里，马云几人兜售的实际上是一种在国内还看不到的商品。

几份美国寄来的打印纸和一个美国电话，并不能让所有的客户信服。有人怀疑这些打印纸是马云他们自己在电脑上制作出来的，并不在网上，于是有人怀疑马云是个骗子。

尽管马云是真诚的，尽管马云在老老实实做生意，尽管马云在不辞劳苦地义务宣传互联网，但他还是不能被人理解，还是一次又一次地被人当成骗子。也许是因为马云太超前了，也许这就是一个网络先锋一个互联网开拓者必须付出的代价。

直到1995年7月上海开通了44K的互联网专线，马云才有了洗刷自己骗子罪名的机会。

1995年8月的一天，在西子湖畔一间普通的民房里，马云找来一台486笔记本电脑，找来了望湖宾馆的老总，找来了杭州明珠电视台的记者；马云让记者把摄像机对准电脑，然后从杭州打长途到上海联网，三个半小时以后，终于从网上调出了望湖宾馆企业的主页…… 多么漫长的三个半小时啊！

客户兴奋了，来宾兴奋了，记者兴奋了。但最兴奋的还是中国黄页的创业者，经过四个月的煎熬，他们终于从网上亲眼看见了自己的网页！

委屈和幸福的泪水在流淌。马云终于洗去了骗子的罪名。

从此，杭州人相信了马云。

但怀疑马云是骗子的不仅是杭州的客户。当马云第一次北上到京城，游说中央各部委和新闻媒体时，仍有人怀疑他是骗子。甚至当上海、杭州开通了互联网业务后，在那些没有开通的省市拓展业务时，当地人还把马云当骗子。一直到1998年网络潮起，马云才最终摆脱了骗子的罪名。

马云被当成骗子从一开始就是误解和猜忌的结果，但马云被骗从一开始就是残酷的现实。

由于资金匮乏，公司举步维艰。为了寻找资金，马云费尽了心机。1995年下半年，五个深圳老板主动到杭州找马云，说愿意出资20万元，做黄页的代理。马云一听感激涕零，立刻将公司模式，技术支持和盘托出，老板们听完说还没弄明白，马云便派技术人员到深圳，昼夜不停地为其建立系统，老板们终于满意了，通知马云三天后到杭州与黄页签合同。马云苦等了三天，音信全无，再催，得知老板们刚刚开过新闻发布会，拿出来的东西与黄页的一模一样。此时马云才知道受骗了。"当时真受不了，但我还是把它扛下来了。"事后马云这样说。

第10节：从残酷开始(4)

在创建中国黄页的几年中，马云至少被骗过四次。骗他的不仅有商人，有企业，有机构，甚至还有媒体。

在一个信用缺失的年代，被骗几乎是每个企业家的宿命，是其必经的磨难。

不管有多少损失，多少委屈，也不管有多大打击，多大压力；马云都扛下来了。"打碎了牙咽到肚子里"，马云从小练就的抗击打能力，在残酷的商战中得到了不断提升。

不管有多少人骗他，马云从一开始就坚守诚信的道德底线。尽管他曾被人当作骗子，但他绝不骗人。他奉献给客户和社会的，是货真价实的东西，是崭新的观念，崭新的产品，是崭新的商业模式。

就像那个传说中的阿里巴巴，他带给人间的是真正的财宝。

第一次北上 1995年12月，马云第一次北上，目的地是北京。

到了1995年底，经过数月苦战，中国黄页成功地发布了杭州电视机厂、望湖宾馆、无锡小天鹅、北京国安足球俱乐部等中国第一批互联网主页，为互联网商务应用播下最初的火种。12月，中国黄页和浙江省合作，成功地把浙江省的"金鸽工程"发布到互联网上，此事引起了不小的轰动，连美国都发来了贺电，祝贺中国政府上网。

这一年，公司还是有点亏损。虽然中国黄页成功地把一些中国企业的主页发布在互联网上，虽然不少被送到网上的企业收到了反馈，甚至也有企业从网上得到了订单，但总体效果还不理想。其中一个重要原因是访问中国黄页的人太少了。

全部是企业广告的中国黄页，访问者自然很少。为了扩充丰富网站内容，为了把新闻、信息、体育、文化等搬上中国黄页，马云决定北上，因为北京才是信息的大本营。

同时马云也感到杭州这个城市太小了，既不是全国的信息中心，也不是全国的经济文化中心。当他们到外省市发展业务时，上海、广州等大城市根本不买杭州小公司的账。马云感到杭州已经制约了中国黄页的发展并渐渐萌生了将公司总部迁往北京的念头。

马云开始是只身赴京的。在北京他得到一个叫钱锋的朋友的帮助。钱锋外号钱大爷，其实当时还不到30岁，他开始在四通公司干，后来自己出来做BB机生意。为了帮马云，钱大爷放下了自己的生意，开着一辆捷达车，全天候陪同马云，那真是舍命陪君子（钱锋后来去了加拿大）。

从此在寒风凛凛的北京街头，在各个部委的大楼前，在几大媒体的大门前，多了两个永远是脚步匆匆的人。小个是马云，肩上老是背着一个笔记本电脑，高个是钱锋，手里老是握着把汽车钥匙。

那时的北京还没人知道中国黄页，更无人知晓马云。

为了在北京造势，马云首先想把从杭州带来的资料拿到北京一家媒体上发表。在当时这是一件很困难的事，因为北京的媒体还不敢大张旗鼓地宣传互联网。当时中国政府对于互联网的态度还不明朗。有关网络高速公路的争论也刚刚开始。两种观点针锋相对，一种观点认为，中国不能发展信息高速公路，否则将被西方发达国家所控制；另一种观点认为，中国必须加快发展互联网，否则中国将被数字鸿沟挡在信息时代之外。

政府没表态的事，媒体当然不敢轻举妄动。

马云最后还是通过一个报社的司机找到了一位报社的老总，这位老总就是我，当时我在《中国贸易报》任副总编辑。

第11节：从残酷开始(5)

马云和钱锋到我家里来，开始只打算谈两小时，后来谈了整整半天。那是我和马云的第一次见面，从此开始了我们之间长达十年的友谊。

马云那天依然是背着那台386笔记本。他从电脑中调出中国黄页的主页，一页一页演示给我看。当时因为网速太慢，所有的网页都是储存在硬盘里的。面对电脑屏幕，马云神采飞扬，云山雾罩地侃了几小时，而钱锋在旁一言不发。

回想当时，马云的确把我说动了。我相信互联网一定是未来发展的大趋势，互联网不仅将改变中国而且将改变世界。我也相信马云扮演的是网络产业伟大开拓者的角色，相信开拓这个前景无限的互联网产业要靠政府力量，也要靠民间力量。但我当时还不能坚信马云一定会成功，我依稀感到马云有可能成为成功的网络先锋，也有可能成为第一批英勇牺牲的网络烈士。不管结果如何，我都有责任和义务帮助他。

几天以后，我把《中国贸易报》记者江勇写的5000字长文《走近马云》发表在《中国贸易报》上，这是北京媒体第一次报道马云和中国黄页。

马云急于把新闻、文化、体育等各种信息搬上黄页，于是我带他拜访了国家信息中心。合作没谈成，对方顾左右而言他，潜台词是，堂堂国家信息中心怎会与你这个个体户合作？ 后来我又带他拜访了《经济日报》（我曾在那工作过十年）信息部，结果也没有实质进展。接着马云和钱锋又去拜访文化部、国家体委，得到的还是闭门羹；马云甚至提出把自己抢先注册的"中国文化"、"中国体育"域名免费奉送，人家也毫不领情。

这时，马云认识了在中央电视台"东方时空"栏目工作的杭州老乡樊馨蔓。樊馨蔓非常仗义，虽然她听不懂马云的网络模式，但却被他的热情打动了。她对马云说："马云啊，你的后果自负，跟我没关系，只要是合法的。但我可以记录你的这个事情，因为我们做的是'生活空间'，这个节目就是讲述老百姓自己的故事。你有理想很好，我们可以记录你实现理想的过程，但是结局你是要自己收场的。你这个牛吹出去了，万一你是胡闹，或者最后结果证明你是典型的胡思乱想，我们也无非记录了一个善于幻想的人的一段经历。" 樊馨蔓的态度代表了当时大多数媒体记者的态度。他们还不能理解马云和他的互联网。向来号称敏感的记者尚且如此，遑论他人。

虽然不能理解，但樊馨蔓还是做了一件功德无量的事。她拍了一部名为《书生马云》的专题片，真实记录了马云在京的凄凉遭遇。如今这部专题片弥足珍贵，片中可以看到当年马云在北京现场推销的画面，看到他到处碰壁到处吃闭门羹的画面。

"在片子里，他就像一个坏人，虽然滔滔不绝，但表情总有一点鬼鬼祟祟。他对人讲他要干什么什么，要干中国最大的国际信息库，但再看听者的表情就知道，人家根本不知道他说的是什么。"樊馨蔓如此评说。

这部片子是互联网早期在中国遭遇的真实写照。从中可以看出，马云当时是多么超前。

马云在北京的上门推销，在各大部委和各大媒体中的高层公关，都以失败而告终。马云不但没有签下一个合同，没搞到一条信息，甚至没有拿到一份订单。

马云走访《人民日报》时，开始露出一线曙光。

当时一些工程院院士认为网络不符合中国国情信息高速公路，离中国太遥远。马云在《人民日报》信息部讲课时，愤慨激昂地说："对于发展国家来说，中国搭上的是末班车，错过了就很难再有机会了，对于处于劣势的我们来说进攻是最好的防御。" 时任《人民日报》总编辑的范敬宜，听完马云的讲课后深受启发并认为政府上网是一种必须。第二天范敬宜就给中央打报告，申请《人民日报》上网。报告很快就批下来了。《人民日报》上网工程启动了。马云为了拿下这个工程，把中国黄页最好的工程师调到北京，为《人民日报》精心制作了好几个主页。毫无疑问，在制作网页方面，中国黄页当时的技术是国内最好的，但《人民日报》主管工程的人还是把这个项目给了别人。

第12节：从残酷开始(6)

马云又是竹篮打水一场空。唯一的安慰是《人民日报》为他报销了杭州到北京的来往路费。

数日后，我帮马云在长安俱乐部的雷吉尔餐厅搞了个新闻发布会，请来30多位报界老总，也请来了几位有投资能力的地产商。因为我知道马云急缺资金。

马云和他的技术人员为了准备这个新闻发布会，苦干了两天两夜。但要开会了，又听说上面发下文件不让宣传互联网，弄得马云整个一个没脾气。

新闻发布会开始后，黄页的工程师们摆上电脑，当场演示从电话线上下载的中国黄页的页面，马云激情演讲了一小时，从网络应用到网络前景，但莅会的老总和记者们似乎只听懂了三分。会后会餐时，我为马云找来了两个大款，目的是想帮急缺资金的马云融点资。马云又为老板们演示讲演了一小时，讲完，两位实力雄厚的企业家反问："这样的东西国家会让民营企业来搞吗？"我和马云无言以对。

老板们的担心不无道理。

既然网络技术国家都没有放开，何谈网络内容？ 还是那句话，马云太超前了。中国黄页生不逢时。

《书生马云》专题片的最后一幕是，马云疲惫地坐在北京的公共汽车上，望着车窗外的街灯，一脸茫然，神色凝重，喃喃地说："再过几年，北京就不会这么对我，再过几年，你们都得知道我是干什么的，我在北京也不会这么落魄！" 1995年底，正是杨致远的雅虎起飞之时，也正是贝索斯的亚马逊诞生之时。假设马云的北上成功，假设马云顺利地把新闻、财经、文化、体育装进中国黄页，中国黄页会不

会成为中国雅虎，成为中国的第一个门户网站？果真如此，中国门户网站的诞生就无需等到1998年，中国互联网的历史就得重新改写，中美网络产业的差距就会大大缩短。

但果真如此，马云的阿里巴巴呢？马云的B2B呢？中国的电子商务呢？ 然而历史从不接受假设。1995年底马云的失败是历史的必然。那时的中国还没有做好准备接受互联网，也没有做好准备接受马云这位中国互联网的先驱！

记得在《人民日报》演示时，马云激动地说："现在要迅速抢占信息时代的制高点，在操作系统和网络电子商务上中国再落后，那么全世界就要被洋鬼子抢去了。" 马云是个精明的有远见的商人，但同时也是一个爱国者。他看到了美国互联网高速发展的势头，也看到了网络带来的巨大机遇和挑战；他想帮祖国迎头赶上，他想帮祖国抹平数码鸿沟；他不明白国家民营一齐上有什么不好？ 在资金极其困难的时候，马云花钱在报纸、杂志和电视上普及网络知识，宣传互联网应用，并为此付出了极大的热情和精力，这些本该是国家应做的事。

马云是网络时代的先行者和探索者，是中国商用互联网的开拓者和创业者。是马云第一个把商用互联网引入了中国，开创了企业主页发布的互联网商用模式。

筚路蓝缕、披肝沥胆、千辛万苦……这些马云都能忍受，唯一不能忍受的是人们的冷漠、歧视、不理解；是人们视其为骗子，是人们无视他拳拳爱国心。

有时，我看着他布满血丝的双眼和四处奔波的背影，心里一阵发酸：难道这就是历史送给先行者的礼物吗？ 我并不是马云前五年创业的见证者，我只看到了他在北京碰壁的那一小段。但我能理解为什么提起当年，马云要用"五年苦难，五年残酷"这样的词。

第13节：高位出走(1)

当时，我隐约感到，马云的事业代表着未来的方向。他也许会成功，但不是在现在而是将来，因为他太超前了。

3 高位出走 中国黄页是马云超人商业智慧和敏锐市场洞察力的产物，是马云抢到的中国互联网市场上的绝对先机。从1995年上半年到1997年底整整两年半的时间里，马云为黄页倾注了所有的智慧、心血、时间和精力，为黄页创造了运营模式和盈利模式，并最终为黄页创造了年营业额700万的奇迹。

但最终的结局是什么呢？马云不得不被迫辞职北上，不得不被迫放弃所有股份。

辛苦一场到头来黄页给了马云什么呢？一无所有！

但并非真的一无所有。黄页给了马云苦难、磨难、委屈和打击，给了马云经验、教训、失败和成功。所有这些都是比金钱和股份更为宝贵的东西。

中国黄页是马云的失败也是马云的成功！没有中国黄页就不会有阿里巴巴！

泪别黄页（当然马云没有哭），很悲壮也很耐人寻味。"风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还。"杭州那天大雨滂沱，天冷水寒，但马云在挥手告别故乡时说的是："杭州你等着，我会回来的，我一定会回来！" 竞争对手 "从中国互联网十年历史看，我是第一人。"马云的这句话没有错。

成立于1995年4月的海博网络技术有限公司的确是中国第一家网络公司，其中国黄页也的确是中国第一家商业网站。黄页创办一个月

后，张树新的赢海威在北京问世。

马云是中国互联网的先驱无可置疑。然而马云究竟领先了对手多少呢？细算只有一个月，最多不过半年。

在商业大潮汹涌澎湃的九十年代，中国市场上拷贝跟进的速度是惊人的。

从1995年上半年到下半年，经过几个月地艰难开拓，马云和他的中国黄页团队成功创办和运营了中国第一个商业网站，成功推出和验证了一个崭新的电子商务模式，虽然这个模式很简单，就是在网上发布企业广告。年末盘点，中国黄页还没有盈利，但当时的营业额已经突破百万，而且离做平只差一点点。特别是浙江省"金鸽工程"的推出，开了中国政府上网的先河。中国黄页的开创作用和示范效益是巨大的。

到了1995年年底，马云遇到了第一个竞争对手，"中国之窗"，这个网站的背景是中科院。中国之窗给中国黄页造成的威胁并不大。

但是到了1996年初,几乎一夜间冒出了好几家堪称强大的竞争对手："东方网景"、"亚信"、"西湖网联"……新生的中国互联网市场的竞争骤然激烈起来。

中国的互联网市场从此不再寂寞，而中国黄页也从此不再孤独。

田溯宁实力雄厚的亚信差点成了中国黄页的死敌，幸好田溯宁发现在网站业务这块自己的优势并不比中国黄页大，于是转向光纤铺设和网络工程建设。田溯宁几年后成了中国网通的掌门人。

西湖网联就不同了。这是家门口的对手，而且两家实力悬殊。当时西湖网联是拥有3亿多资本的国企，而中国黄页的注册资本只有10万

元。西湖网联从中国黄页的成功中看见了互联网市场的前景，于是开始全力抢占这块市场。

这是一场实力悬殊的不公平竞争。西湖网联财大气粗，中国黄页势单力薄；西湖网联有政府背景，中国黄页只有民间身份；西湖网联垄断着网络技术平台，中国黄页只能依靠海外服务器。在杭州老百姓眼里，西湖网联是正规军，中国黄页是游击队。正规军打败游击队是没有问题的。但竞争的结果却是中国黄页占了上风。连杭州市政府都承认，中国黄页做得比西湖网联好。

第14节：高位出走(2)

中国互联网产业从一起步就有政府搞还是民间搞的争论。由于马云的率先创业，使中国第一家互联网企业有了民营色彩。

早在1995年,弱小的民营中国黄页就曾经战胜过强大的国营西湖网联。这个案例早早预示了民间互联网企业的强大生命力。

在1996年初，马云的中国黄页的一时取胜，并不能化解公司面临的危机。资金匮乏，资源匮乏，信息匮乏。身处杭州的黄页要想完全摆脱西湖网联的阴影也是不现实的。

马云北上失败，把新闻、体育、文化装进中国黄页的计划泡汤，把中国黄页变成中国雅虎的壮志落空，也使把中国黄页总部放在北京的计划根本无法实现。

1996年初，黄页一度发不出工资。好在马云启动的代理制很快有了成效。纺织进出口行业的广告代理签单。10万元打进黄页账号，解了黄页燃眉之急。

为了生存，为了长远发展，为了得到资金支持，也为了背靠大树好乘凉，马云决定中国黄页与西湖网联合资。

中国黄页将资产折合人民币60万元，占30%的股份；西湖网联所属的南方公司投资140万人民币，占70%的股份。

在合资后的股份公司中，马云仍出任总经理，但大股东肯定是南方公司。

对于10万元人民币起家长期患资金饥渴症的中国黄页来说，140万就是个天文数字。有了资金支持的中国黄页业务扩展大大加快，到了

1996年年底,中国黄页不但实现了盈利而且营业额突破了700万。

分道扬镳 对于一个正在成长的创业公司来说，有时，合资并不是一条出路，尤其是两种文化两种模式两种所有制的合资。

从某种意义上来说，中国黄页与南方公司的合资是一种变相收编，也是一种变相国有化。

合资之后，尽管公司业务在推进，但双方的裂痕则愈来愈深，直致破裂。

1995年和1996年的马云，心中一直装着一个伟大的梦想：把中国黄页打造成中国雅虎。应该说马云当时还是有机会有可能的。第一，中国黄页毕竟是中国第一家互联网企业，占有绝对的先机；第二，中国互联网产业起步虽晚但市场巨大；第三，马云的创新能力和市场感悟使中国黄页一启动就找到了一种成功的盈利模式。正是这个盈利模式以后困扰了中国网络企业多年，无数网站倒闭的根本原因也是徘徊多年死活找不到一个盈利模式。

但马云还是失败了。摧毁马云伟大梦想的是两把重锤：一是北上失败，二是合资失败。相比而言，无疑是第二把重锤制造了毁灭性的效果。

中国黄页与南方公司合资不久，裂痕就出现了。

马云的战略目标是打造中国的雅虎，为此制定了一系列品牌培育策略，但南方的目标是赚钱，为此它也有一套急功近利的经营策略。对此马云曾说："做'.COM'公司如同养孩子，你不可能让三岁小孩去挣钱吧！" 随后，双方分歧日深。几乎马云所有的经营方案都被大股东否决。此时，马云这个总经理已经难有作为了。

几个月后，破裂终于不可避免。

马云带人到外地拓展业务，回到杭州一看，公司大变。南方自己又注册一家自己的全资公司，名字也叫"中国黄页"。

为了利用中国黄页已有的品牌声誉，东方公司建立了一个"chinesespage.com"网站，和中国黄页的"chinapage.com"相近，而且中文名字都叫中国黄页。于是杭州有了两个"中国黄页"。

第15节：高位出走(3)

新黄页利用老黄页之名开始分割老黄页的市场。两家黄页一个套路，同城操戈，自相残杀。做一个主页，你收5000，他就收1000……刚刚起步的商用互联网陷入混乱之中。

直到现在马云才明白，西湖网联并无合作诚意。"因为竞争不过你，才与你合资，合资的目的是先把你买过来灭掉，然后去培育它自己的100%的全资黄页。" 马云一手创办了黄页，在他眼里黄页就是他的亲生儿子。两年多来，马云带领黄页团队左突右杀、浴血奋战，好不容易打出一片天地，到头来突然发现"儿子"已经改姓，天地已经易主。

悲愤至极痛苦至极的马云，为了保住黄页，为了迫使对方关掉新黄页，愤然提出辞职。紧接着，中国黄页的全体员工也提出辞职。

黄页的辞职风潮惊动了《人民日报》记者。

辞职风潮后来虽然平息，但马云知道大势已去，这个别人控股的黄页已经不可久留。

就是与美国的网络先驱比，马云创建中国黄页的时间也并不算晚。

然而两年之后，雅虎如日中天，亚马逊闻名遐迩，而中国黄页却面临分崩离析。再次饱尝失败苦酒的马云，不禁仰天长叹。

但马云并没有流泪，也没有被击倒。"每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。通常期望越高失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，那么明天真的打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，还能怎么样？来吧，我都能扛得住。"马云事后如是说。

自从1995年上半年下海创办黄页到1997年下半年黄页变色，马云已经在网络江湖闯荡了两年半。虽然大业未成，但也名声在外。

1997年10月，马云偶然认识了外经贸部的王建国。

不久，久闻马云大名的外经贸部中国国际电子商务中心（EDI）诚邀马云加盟，共创大业。

马云考虑再三决定二次北上，毕竟外经贸部这棵大树比杭州通信粗多了，但真正使马云下决心再次北上的原因，还是EDI的业务与马云的电子商务情结之间的联系。

到了1997年底，马云去意已决。

离开黄页对于马云来说，不仅是自断其臂，而且是自剜其心。中国黄页曾是他的所有事业和未来，是他的全部希望和梦想！

1997年11月的一天，马云和他的中国黄页团队（这时的黄页已经有了将近40人）一起乘车前往桐庐的红灯笼度假村。这是一次集体出游也是一次集体婚礼，几对黄页的新人要在度假村举办集体婚礼。

在度假村的晚宴上，马云站起来让大家安静一下，然而宣布了北上之事，并宣布了随他一起北上的8人名单。突如其来的消息让大家惊呆了。对于这些同创业共患难，朝夕相处，亲如兄弟姐妹的年轻人来说，这消息犹如晴天霹雳。因为走的不是别人，而是黄页的创始人，是整个团队的领袖和灵魂。谁都知道马云的离开意味着什么。

长时间的沉默之后，人群中突然迸发出哭声。开始一两个，后来一大片，当时在场的女员工几乎都哭了。"男儿有泪不轻弹"，从不掉泪的马云没有哭，即将随行的8员大将也没有哭。

回到杭州时，大雨倾城。几十个情绪激动的年轻人，以雨洗面，以泪洗面，走进了一家餐馆，含泪举杯为马云一行饯行。马云也动情地说："我去北京但并没有离开黄页。去北京是去做一个事业，想把黄页带起来。如果北京能做成，杭州至少也会有一个分公司，那时一定回来，回来和大家相聚，我不会丢下你们不管的。希望留下的人在杭州好好工作，等我们回来！" 那时的马云并没有想完全放弃黄页。

第16节：我要创办全世界最好的公司(1)

马云带走的8个人，应该说都是中国黄页的骨干。他们只是第一批。后来黄页中还有人陆续北上进京。这些人后来都成了阿里巴巴的创始人。

走还是不走，当时的抉择决定了许多人一生的命运。

马云并没有带走中国黄页所有的骨干。他为黄页留下了不少人才，甚至把最好的工程师也留给了黄页。

不管过去发生了什么，马云还是真心希望中国黄页在他走后，还能生存，还能发展。

两年之后，我又问起中国黄页的命运。马云说，黄页还存在，还坚守着那块阵地。"我是在黄页赚钱时走的，那年黄页的营业额是700万。我马云不会在失败时放弃，只会在成功时离开。黄页毕竟是我们的儿子，不管黄页今后怎样，我们都不会动它一根手指。" 李芸是马云的第一个秘书。马云在夜校教英语时，李芸是马云的学生。1995年9月，李芸加入中国黄页并成为马云的秘书。李芸除了专职秘书外，还负责公司财务和招聘。她在这个岗位工作了两年多。

1997年11月泪别桐庐时，李芸也在场，但那时还没结婚。几周后，李芸结婚。新婚的李芸不顾两地分居还是跟随马云到了北京。但李芸在北京只待了一个月就回到了杭州回到了黄页，原因是她觉得家庭的稳定更重要。

1998年2月，马云夫妇回杭，由何一冰牵头，包括李芸在内的黄页老员工一起请马云夫妇吃饭。宴会上的气氛很融洽。会上还谈到把EDI的业务分给黄页一些，帮助黄页度过发展期的话题。但不久李芸就发现马云和何一冰渐渐产生了矛盾。马、何的矛盾让李芸很为难。

1999年初马云重回杭州创建阿里巴巴时，打电话叫李芸参加。马云知道李芸的难处，建议她先回家待三个月，然后再到阿里巴巴来，这样压力会小一些。李芸思索再三最后还是没有去。

几个月后，收购马云股份的10个员工中有李芸。2003年8月，李芸离开名存实亡的黄页来到一家化妆品公司任职直到现在。

李芸没有去阿里巴巴，也没有再回到马云身边。假如李芸去了阿里巴巴，她的人生轨迹就会完全不同。

5年之后，马云和我谈起此事，依然充满感伤和遗憾。5年之后，李芸和我重提旧事，眼圈里依然有泪水。"有时候去看看他，一起聊聊天，这样也蛮好。"李芸最后对我说。

4"我要创办全世界最好的公司" 马云二次北上的目的地还是北京，目的不是去找信息而是与官方合作二次创业。

这一次，马云没能把黄页的总部迁到北京，但把他的部分团队带到了北京，可谓移师京城易地再战。

这次马云和他的团队在北京只待了一年零两个月。他们做成了许多事：做了外经贸部的内网，也做了它的外网；搞了合资公司，并做到了一年盈利。似乎一切都很成功。

但这次马云还是失败了。他最后还是放弃了北京，率队再回杭州创建阿里巴巴。

马云在京的日子似乎并不快乐，有时甚至很郁闷。他说："在北京那一年多吃的苦胜过在黄页时……"可他团队中的大多数人的感觉却是开心。

马云在北京到底承受了多少压力和痛苦，他与外经贸部的相关部门到底发生了什么分歧，将永远成谜。因为马云从不告诉任何人。

移师北上之后紧接着就是挥师南下，杀回老家重新创业，那已经是第三次创业了。时间是1999年2月。此时的中国大地已是网络大潮排山倒海，新浪、搜狐、网易、8848相继而起，来势逼人，而作为中国互联网先锋和元老的马云依然两手空空、前路茫茫。于是有人说，他才是起了个大早，赶了个晚集。

第17节：我要创办全世界最好的公司(2)

但这一切并不是结局。马云没有认输，没有放弃，也没有退出历史舞台，互联网的好戏还在后头。

二次北上 1997年12月，马云率队二次北上。这次北上是坐火车走的。

第一批跟随马云进京的有8人:孙彤宇、吴泳铭、盛一飞、麻长炜、楼文胜、谢世煌，再加上马云和张英。后来又有了第二批和第三批：彭蕾、韩敏、蒋芳、戴珊和周越红。北京团队三批共来了13人。

马云受邀率队北上实际上是来加盟外经贸部所属的中国国际电子商务中心（EDI），马云出任该中心信息部总经理。

EDI重金邀请马云北上的目的是做网站。外经贸部毕竟是做外贸的，它是国务院各部委中最先上网，最先建立电子商务的。而这第一个部委网站就是马云团队做的。

所谓重金是指当时马云的北京团队的人每月能拿到上万元的工资，这在当时的北京已经算很高的了。

但EDI毕竟是政府的机构，因而它的网站建设思路也具有浓浓的政府色彩，路数还是依靠政府力量依靠红头文件。EDI要马云团队建设的这个网站实际是个外经贸部的官方内网，靠各地拉光纤联在一起。这个内网是收费的，收费的办法是靠红头文件。

马云是靠互联网起家的。他破釜沉舟撇家舍业所献身的也是互联网大业。因而马云一开始就反对这个内网方案并试图说服EDI把网站建在互联网上。尽管马云反对，但他这个EDI下属部门的小经理做不了主，方案还得部里官员定。

于是马云的北京团队就开始按照官方的意志建设内网。当时的北京团队云集了不少在网络江湖摔打了好几年的高手，做网站对他们来说已是轻车熟路。

网站做得很快也很成功，但网站的运营并不顺利。红头文件下去了，但反应寥寥。越来越市场化的中国企业已经不会轻易为政府买单了。

二次北上时，也许真是"壮士一去不复还"。从杭州出发时，张英租了一个集装箱，把家整个端到了北京。不久马云和张英还把儿子接到北京上小学。当初并没想到回去，当初肯定是想在京城大干一场。

刚到北京时，整个团队都住在外经贸部位于潘家园的集体宿舍里，办公地点在外经贸部7号楼。

12个人分成三群，分住在三套房间里。房子很简陋。

开发网站的工作很苦很累，还得经常加班。时值寒冬腊月，北风呼啸。每天早上，大伙都要在潘家园等公交车，车很难挤上，出租车又很难打着；遇见大雪纷飞，车就更难坐，时常天黑才能回到家里。每天早出晚归，几乎见不到太阳。周日大多用来休息睡觉。这些江南游子，西湖丽人，很难习惯北京的生活。

好在大家住在一起，吃在一起；上班一起走，下班一起回，其乐融融，就像一个大家庭。假日，大家经常到附近的一家东北饺子馆去撮一顿，小鸡炖蘑菇是他们必点的菜；十几人围坐一桌，自然又是人声鼎沸，笑声飞扬。

晚上，有时楼文胜拿出吉他弹上一曲（楼的吉他造诣非同寻常），大伙围过来，轻声伴唱……那样的岁月很难忘。

马云时常提醒大家：你们必须提高自己，否则就会被淘汰。于是，晚上就开起了英语课，马云亲自为大家讲课。

那时的分工是：孙彤宇负责网站建设和推广，吴泳铭和周越红负责技术，楼文胜负责策划文案，谢世煌负责财务，张英和彭蕾负责行政和服务，其他人则做网站编辑。因为人手少，分工很初步，多数人都是一人负责好几摊。

第18节：我要创办全世界最好的公司(3)

艰难时期的马云，依然抹不掉浓重的浪漫主义色彩。有时他会拿着一串钥匙对大家说：你们可以想象这就是你们在法国庄园宝马车库的钥匙。他永远在做梦，也没忘了不断给大家做梦的机会。

最难的是与EDI的磨合。

马云继续游说EDI建互联网。几个月后，EDI成立了合资的国富通信息发展有限公司，马云虽然在公司占有股份，实际上还是每月拿工资。

国富通成立后搬到了崇文门的新世界饭店，马云也带队到新世界上班。部里的官方网站只留下韩敏一个人，其他都是EDI信息中心调过去的人。突然离开团队，韩敏有些孤独。每天下班，她都从长安街走到新世界，然后和大家一起回家。

马云团队在北京的一年多里，成功地推出了网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列站点。其中，外经贸部站点成为国内部委中最早上网的政府站点，也是1999年中国"政府上网工程"的推荐优秀站点；网上中国商品交易市场是中国政府首次组织的互联网上的大型电子商务实践，被当时的外经贸部部长石广生称为"永不落幕的交易会"。同时，马云还与雅虎杨致远合作，使国富通成为雅虎在中国的独家广告代理。

实际上，北京团队的任务是两大块：一块是外经贸部官方网站（是个大内网），开始大家一起做，后来留下韩敏一个人；一块是中国商品交易市场（在互联网上），这块是马云真心想做的。中国商品交易市场也是收费的，收费的办法是外经贸部在各地建立代表处，然

后代表处把当地中小企业放在网上。实践证明，因为中国商品交易市场是互联网，因而企业上网很踊跃，网站很快就盈利了。

马云团队的北京二次创业，业绩是很明显的：国富通和中国商品交易市场网站，都是当年创建当年盈利，而且纯利高达287万元。

北京的二次创业似乎是成功的。新公司和新网站势头不错，工资很高，团队很团结，大家很开心。

但马云不开心。马云也没有成功的感觉。

1998年年底，马云突然向大家宣布：我要回杭州了！

告别长城 马云为何不开心？马云为何郁闷？似乎没人知晓他的重重心事和纷乱思绪。

中国黄页和杭州信通的合作，其实质是马云被"招安"。那一次是为了资金。

马云团队与EDI的合作，其实质是马云二次被招安。这一次是为了平台。

折腾了快五年，马云始终未能摆脱政府的控制。这五年，马云就像孙猴子，而政府就像如来佛。

马云太超前了。他做的毕竟是网络产业而不是传统产业。一个民营企业的成功是需要环境和时机的，所谓天时地利人和一个也不能少。可惜当时马云有的只是人和。在互联网领域，1998年前的中国，根本不存在民营网络公司生存和发展的土壤和气候，根本不可能诞生中国的雅虎！时势比人强。无论是谁都不行，就算你是齐天大圣也不行。马云不行，张树新也不行。

因此1998年以前的马云，失败是必然，成功倒是不可思议。中国的门户网站出现在1998年也是历史的必然，是因为直到那一年中国政府才开放网络产业。试想如果1998年，政府依然管制，不允许网站出现新闻，中国人还能见着新浪、搜狐的踪影吗？ 当史家回顾这段历史时，必然会发出这样的感慨：王志东、张朝阳、丁磊是应运而生；马云、张树新则是生不逢时！

第19节：我要创办全世界最好的公司(4)

马云加盟EDI不久就发现，这不是他的公司，而是政府的公司。无论是EDI还是国富通，都不是让马云自由驰骋的平台。

随着时间的推移，两种思维两种模式的冲突日见明显，商人和官员的冲突日见剧烈。

尽管EDI给了马云很高的礼遇，很高的职务，很高的薪金，但马云心里清楚：他不过就是一个做网站的高级打工仔。他和他的北京团队一直都是外经贸部的编外人员。如果部里有会做网络的人才，谁会找他们？ 在马云参加的外经贸部的大小会议上，那些中央和地方的经贸官员，谁会把马云看在眼里？在官本位的中国，这一切本来就是常态。

张英后来回忆说："我知道马云受冷落，但他是个很乐观的人。从我认识他到现在，他从来不说今天很郁闷，很气愤，他总是用平常心对待这些，总是给我希望。" 马云的痛苦和烦恼从不表现出来。但是马云进京是来创业的，是来追寻他的互联网梦想的，他不是来挣钱的。随着时间的流逝，马云再也付不起这巨大的机会成本了！

到了1998年底，网络大潮席卷全球，中国也第一次出现了网络热。五花八门的网站如雨后春笋，新浪、搜狐、网易一路高歌猛进，曾是中国网络第一人的马云，起了个大早赶了个晚集的马云怎能不心急如焚？ 这一年的7月，刚进中国的雅虎创始人杨致远真诚邀请马云出任雅虎中国的总经理，被马云拒绝了（但马云和雅虎的因缘还没有完）。这一年年底，刚刚起步的新浪重金诚邀马云加盟，也被马云拒绝了。

此时的马云，有点像辛稼轩："把吴钩看了，栏杆拍遍，无人会，登临意。" 马云终于再次做出了痛苦的决定：放弃北京，回杭州二次创业（实际上是第三次），从头来过！

决定之后，马云把他从杭州带过来的团队召在一起，对他们说："我近来身体不太好，打算回杭州了。你们可以留在部里，这有外经贸部这棵大树，也有宿舍，在北京的收入也非常不错；你们在互联网混了这么多年，都算是有经验的人，也可以到雅虎，雅虎刚进中国，是家特别有钱的公司，工资会很高，每月几万块的工资都有；也可以去刚刚成立的新浪，这几条路都行，我可以推荐。反正我是要回杭州了。" 接着马云又说："你们要是跟我回家二次创业，工资只有500元，不许打的，办公就在我家那150平方米里，做什么还不清楚，我只知道我要做一个全世界最大的商人网站。如何抉择，我给你们三天时间考虑。" 像当年在桐庐一样，马云的决定又一次在团队里引起轩然大波。所不同的是这次没人哭。

大家讨论时，很多人不能理解马云的决定，也有人坚决反对这个决定。

楼文胜事后回忆说："也许是因为年龄大保守，我总是最后一个改变现状的人。回杭州我是最反对的一个，北京做得挺好，为什么这么快抛弃刚创业的东西？当时不知道是自己的短视。" 谢世煌反应也很激烈。"从终点又到起点，不断创业，不断漂泊，这是为什么？" 孙彤宇心里也很郁闷："从业务上业绩上，从任何角度看，我们都干得不错，没有任何理由一定要重新开始从零开始。" 不管多么反对，多么不理解，但到做抉择时，大家没有任何犹豫，也无需三天时间考虑，五分钟后抉择就出来了：全部跟马云回杭州！

彭蕾后来追忆道："马云给我们三天考虑，我几乎没什么考虑。对于北京我没什么留恋，对于钱也没有强烈的欲望。一起来当然一起回去。" 毕竟这是一个合作多年、相知多年的团队，这是一帮情同兄弟

姐妹的战斗集体。大家都是奔着马云来的，都是奔着团队来的，都是奔着事业和梦想来的。金钱诱惑不了他们，利益也拆不散他们！

第20节：模式决定行动(1)

泪别黄页，慷慨北上，很悲壮也很迷茫。

泪别北京，慷慨南下，也很悲壮也很迷茫。

虽然在马云宣布回家时，无人落泪，但当真要起身告别京城时，还是有人哭了，毕竟这里有他们难忘的岁月，有他们首创的事业。整整14个月，400多天的日子，真的可以随风而去吗？ 告别宴会上，大家竟喝起了北京的二锅头，许多人都喝得半醉，席间弥漫着无奈和沮丧，也洋溢着坚毅和希冀。大家谁也没有认输。不见输赢怎能下赌场？ 不知是谁带头，大家一起含泪唱起了《真心英雄》："在我心中，曾经有一个梦，要用歌声让你忘掉所有的痛，灿烂星空，谁是真的英雄，平凡的人们给我最多感动。……把握生命里的每一分钟，全力以赴我们心中的梦，不经历风雨怎么见彩虹，没有人能够随随便便成功……" 此时此刻，这帮网络江湖的独行侠，这群久经沙场未见成功的老兵，这个志存高远雄心未死的团队，这伙微醺半醉泪眼朦胧的年轻人，为什么选择了这首歌？ 五年以后，阿里巴巴首战告捷，在五周年庆典的大礼堂里，二千多名热血沸腾的阿里巴巴员工又唱起了这首歌。而站在前排的那些阿里巴巴的创始人，老歌重唱，又是什么心情？他们还会想起当年那个小酒馆吗？想起他们含泪而歌的那个晚上吗？ 分别时，许多人潸然泪下。老楼看见马云也在抹眼泪，但事后马云不承认。

席散天色已晚。推门出来，大雪纷飞。喝多了的谢世煌坐在路边的便道上，突然号啕大哭。如烟往事一幕幕重现眼前：杭州创业，泪别黄页，北京创业，又要泪别北京。"从1995年闯到1998年，该收获了，为什么我们还是这个样子？还是这么迷茫？还是不知道路在何方？" 小谢动情大哭，旁若无人。这时一位北京老大妈走过来，拍拍小谢肩膀说："小伙子，别哭了，好姑娘多的是。" 临行前，马云和他

的团队一行8人去爬长城。京城一年，生活是两点一线，根本没有时间游玩，这是他们第一次上长城。

当他们看到长城的砖墙上刻满了各式各样的"到此一游"时，马云说，这不就是BBS吗？我们的BBS能做到这样就OK了。

"不到长城非好汉"，如今爬上了长城的这支团队还不是好汉。

但他们发誓要成为好汉！

现在谁也记不清当时他们在长城上喊了些什么吹了些什么，只有马云的一句话，至今仍回荡在他们心中的长城上：要做一家中国人创办的全世界最好的公司！

以后好几年，壮别长城的这一幕还会经常出现在马云的梦中。

告别长城后的一周，马云的北京团队开始陆续返回杭州。

5 模式决定行动 马云团队在北京的14个月,并非完全失败。国富通网站当年创建，当年盈利是中国互联网早期绝无仅有的奇迹。抛开业绩不说，马云他们二次北上的收获依然重要。他们毕竟做的是外经贸部网站，毕竟是站在了当时中国外贸的制高点上，和世界对话，和互联网巨头们对话。

马云在这里亲身感受了国家宏观经济的脉搏，感受了世界网络产业的脉搏。建在互联网上的中国商品交易市场一开通，各地中小企业反应热烈的场景不会不给马云留下深刻印象。

马云后来说:"我在外经贸部的工作经验使我了解了许多中小企业的需求，也教会我如何让互联网能用于世界和中国的中小企业，这的确对我帮助很大。" 谁也不能否认阿里巴巴是马云和他的团队的一个伟大的创新，阿里巴巴的B2B商业模式堪称是世界互联网上的第四种

模式。但这个模式的影子从1995年马云在西雅图放到网上的海博社的网页上就可以找到，那不也是个贴上去的企业信息吗？这个模式的影子从后来的中国黄页的页面上也能找到，只不过黄页上的企业信息是收费的，而且主要是大企业的信息；这个模式的影子更能从北京的"中国商品交易市场"的页面上找到，虽然也同样是收费产品，但那上面已经主要是中小企业的信息了。

第21节：模式决定行动(2)

阿里巴巴模式是一支年轻团队6个月关门制作，潜心打造的产物，而后横空出世，震惊天下。

但阿里巴巴模式不是凭空创造的。它是有源头，有历史的。

模式 1998年底离开北京时，马云曾对大家说，回去做什么还不知道。其实那时他心里已经有了一个模式。

阿里巴巴的模式来自马云的灵感和直觉，来自他五年的互联网商业实践，也来自他与团队的激烈的思想碰撞。

马云从一开始就觉得互联网是个很灵的工具，它可以节省贸易成本。而全球的每年贸易成本是4700亿美元，这是多大的蛋糕！为什么会想到面对中小企业，那是因为浙江就是中小企业的海洋。

马云心中的网站模式是逐渐清晰的，经营模式更是在实践中逐步探索出来的。后来的阿里巴巴也为大企业做过网，也开过网上商铺，甚至做过饭店预定，直到2001年7月阿里巴巴的"遵义会议"，模式才完全清晰。但这个清晰了的模式并不是马云想象的模式，马云心中的阿里巴巴要到10年后的2009年才能成型。

也许互联网命里注定就是一个模式不断变化永远变化的产业。

1999年2月，新加坡政府组织了一个"亚洲电子商务大会"，会议组织者邀请马云作为中国唯一的与会者。

当时的与会者80%是美国人，演讲者80%也是美国人。所有的演讲者讲的都是eBay（易贝）、AOL、亚马逊和雅虎，轮到马云演讲，马云发出的是唯一的不同声音："美国是美国，亚洲是亚洲，我们不能

照搬eBay、AOL、亚马逊和雅虎的模式，亚洲80%是中小企业，亚洲一定要有自己的模式。" 其后，马云和杨致远有过一次谈话。马云虽然拒绝出任雅虎中国的总经理，但他和杨致远一直保持着朋友关系。

马云问杨致远："雅虎到底想做什么？"杨致远说："雅虎想做一切。"马云说："从理论上讲，你什么都做，往往什么都做不好。互联网的走势越来越纵向化，往横向发展比较难。"但杨致远不这样看。

回来马云反复思索：他要做横向，我就做纵向。互联网上有各种各样的东西，我就做商业，做贸易，做商人的网站，互联网上的电子商务是真正的趋势。

当时的中国互联网一片喧嚣和躁动，人们争相拷贝雅虎、亚马逊（Amazon）、eBay……拷贝网上门户、网上书市、网上拍卖；甚至网上生存、电子商务也被炒得火热。但此时的马云却有一份独有的清醒，在他看来，电子商务对于中国是三年以后的事，因为银行没准备好，配送没准备好。马云感到，美国的三种模式都不适合中国，他要推出的是一种新式的B2B模式--这就是后来被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与雅虎、亚马逊、eBay比肩的互联网第四种模式。

当时，国内的网站大多数都是门户网站，也有人做B2C，如8848网站。马云认为互联网上商业机构之间的业务量比商业机构与消费者间的业务量大得多；在EDI的实践告诉他，商业机构中最需要电子商务支持的是大量的中小企业。

其实B2B并不是马云的首创，马云创造的是一种独特的亚洲式中国式的B2B网站。这种阿里巴巴模式的B2B的独特之处在哪里呢？首先阿里巴巴是冲着中小企业去的。用马云的话说就是：不抓鲸鱼只抓虾米。欧美B2B都是对着大企业的，马云反其道而行之，声称阿里巴巴是中小企业的解放者。马云说："我为什么不能给他们一个网络出口呢？"他对中小企业进行过调查，发现这些中小企业商人头脑精明，生

命力强，非常务实。他们才不管你什么战略不战略，能让他赚更多钱的东西他就会用，他们不会在乎为此花费一些小钱。"电子商务对中小型企业来说门槛并不高。阿里巴巴目前推出的服务全部免费。大企业，买得起别墅，大企业你去用美国的套路，你可以住在别墅区，买不起别墅的肯定就要住公寓了，两居室，我们这些人给他们做两居室，我们要宣传，而且是不要钱的两居室，像康居工程一样。" 其次阿里巴巴不做电子商务全过程（即交易前、交易中、交易后），只做交易前只做信息流。也就是说，阿里巴巴放弃眼下还不成熟的网上交易、结算和网下配送，只做网上信息交流；让客户网上交流信息网下交易；阿里巴巴实际上是一个开放的网络平台，一个虚拟电子市场和全球商人社区。马云说:"一谈电子商务，就是要实现在网上的交易，这实际是一个错误的观念。电子商务未必一定要实现交易，我们可以在交易前这个阶段做得比西方更好。提供信息，提供交流，提供通讯。" "如果把因特网比作影响人类未来生活30年的3000米长跑的话，美国今天只跑了100米，亚洲跑了不过30米，中国只跑了5米，你可能觉得雅虎、亚马逊他们现在跑第一，他们的模式是最好的模式，但是，没准在200米、300米后他们会掉下来。当年网景（Netscape）真牛，但是，一轮后，他连人都找不到。网景当年想打败微软，导致他的失败。人类第一代挖石油的人，都没有发财，到了第二代，才真正富有起来。当时的石油不过是铺铺马路，点点煤油灯，所以，未来的因特网、电子商务根本不是我们今天谈论的东西，就像100年前人们发明电的时候，打死他也不会想到今天会有空调。你无法去想象三五年后电子商务会怎样，除非是算命。中国目前只适合做电子商务第一阶段的工作，那我们就把第一阶段的工作做好。" 马云创造的阿里巴巴模式，看起来神秘莫测扑朔迷离，点透了也很简单，就是一个专供企业使用的免费电子公告板。因此马云说："我觉得中国有很多的机会，但是每个人千万不要去拷贝国外的模式，也不要以国外有没有这样新颖的模式来判断我们中国的好坏，别人没有的，你有了未必是坏事；把美国的模式搬到中国去，不一定能行。中国人喜欢贴BBS，中国长

城上每一块砖上都写着某某到此一游，中国人就好这个。人家说阿里巴巴是一个公告板，雅虎是搜索引擎，亚马逊是书店，那又怎么样？最好最成功的往往是最简单的。要把简单的东西做好也不容易。阿里巴巴要像阿甘一样简单。" 也就是说，阿里巴巴开始时的模式是中国国情和网络市场发展阶段的产物。今日的阿里巴巴早已不可同日而语。它不但引进了信用（诚信通），而且引进了支付（支付宝），未来的阿里巴巴会变成什么样，更难预测。

第22节：看成败人生豪迈(1)

但1999年的2月，马云找到的模式就是为全球商人做一个大BBS，而且主要面对中小企业。

名字 要做一个全球化的公司，就要找一个全球化的名字。马云和同伴为此绞尽了脑汁。先后想到的名字有：bargain.com，ok.com，open.com，都觉得不理想。一天，马云在网上苦苦搜索，突然迸出了一个alibaba，马云眼睛一亮，再一查，已经被加拿大人注册了，"shit,"马云骂了一句。然后，又继续搜，但再也没有搜到让他兴奋的名字。

马云和多数创始人还是觉得阿里巴巴这个名字好。一是因为它具有普适性和易拼写性，且不带中国色彩。他曾在美国和香港的大街上随机找了30多人，问他们"知道阿里巴巴吗？"回答都说："知道"。二是因为它使人联想到财富。网络本身就是财富。

想来想去，再没有比阿里巴巴更好的名字了！

既然alibaba.com被人注册，就用alibabaonline.com。阿里巴巴网站前几个月的网页就是这么做的。

为了得到这个域名，马云与加拿大人周旋了好久。马云为此事专门征询当时还在雅虎的吴炯的意见。吴炯后来对我说："买阿里巴巴的域名，对方开价3000美金,马云觉得贵了，我认为太便宜了。我说，你不是要办国际化公司吗？赶快买，省得对方抬价。"听了吴炯的话，马云将3000美元打入了对方账户："我凭直觉对方会同意。" 马云终于买断了阿里巴巴域名。

当年那个抢注阿里巴巴的加拿大人可能庆幸发了一笔横财，可他不会想到，五年之后的阿里巴巴已经价值连城了。

6 看成败人生豪迈，只不过是从头再来 如果1995年上半年开始的中国黄页是第一次创业，如果1997年底开始的中国商品交易市场是第二次创业，那么1999年初开始的阿里巴巴应该是马云和他的团队的第三次创业。

从第一次创业到第三次创业的时间跨度是将近五年。

但有互联网史家认为，第二次不能算创业而只能算加盟，因为那是官方的公司，不是自己的公司，尽管那几个网站都是马云他们亲手做的。

如果此说成立，阿里巴巴就是二次创业。

第一次创业创建中国黄页时，马云提出的口号是：打造真正的雅虎。第二次创业创建阿里巴巴时，马云提出的口号是:要做一家中国人创办的全世界最好的公司。后来又演变为做世界10大网站之一。两个口号都很狂，也都很激动人心。

一开始就高扬理想主义的大旗是两次创业的共同特征。另一个共同特征就是起步艰难。第一次是10万元资金3个人，四处碰壁，四处奔波……第二次是50万元18个人，陋室箪食，彻夜苦战…… 集资 马云的北京团队是陆续返杭的。

张英和蒋芳于1998年圣诞节前先行返杭。装修房子，添置家具。张英从家里找来地毯和窗帘，又找来一个烧油的取暖器和几件旧桌椅。一切因陋就简。

对于一个网络公司来说，办公室的关键设备当然是电脑。于是购买电脑的重任就落在了负责财务的谢世煌身上。小谢揣着大家凑来的两万多元，来到电脑市场；但他不敢当场现钱交易，非把电脑商拉到宾馆交易才买下了两台。

电脑安上后，绰号宝宝的周越红一人从北京杀回来，开始开发"alibabaonline.com"的页面。

以后，北京人马陆续返杭。孙彤宇是1999年1月9日回来的，那时办公室里还空空荡荡，里面只有三四个人在工作。春节前，大部队都已撤回。留在北京善后的谢世煌是最后一个回来的，他回来时已是1999年的3月了。

第23节：看成败人生豪迈(2)

1999年1月，全球互联网的第一个高潮悄然而至。雅虎、亚马逊等美国网站的先行者纷纷上市，美国Nasdaq的股票一路上扬；杨致远等人一夜暴富，孙正义等风险投资商获利几十倍，就连买了网络股的股民也赚了个盆满钵满。中国互联网市场也热闹非凡。网站崛起如雨后春笋，网站烧钱如烧纸；新浪、搜狐、网易不但势头强劲，而且也在跃跃欲试上市。

此时，中国的互联网之父--马云，两手空空，无声无息，而且身体欠佳；此时的马云团队只有十几个人七八条枪，而且情绪低落，内心迷茫。

这就是阿里巴巴诞生的大背景。

1999年1月的一天，马云把十几个创始人召在一起说："我们开始创业了。请大家把自己口袋里的钱放在桌子上。但有一个原则，第一不能向父母借，不能动老人的退休本钱；第二不能向亲友借，影响人家一辈子的生活；我们是愿赌服输，输了，钱都是自己的；如果不成功，大不了重新来过！"说完，马云率先把自己全部积蓄放到了桌子上。

接着，大家开始你1万他2万地凑，最后凑了50万。

彭蕾说："虽然在北京的工资不低，但大家都是年轻人，追求高消费，所以没剩下什么钱。" 谢世煌说："记得大家很可怜，每个人都是一二万，二三万的样子。我觉得我们这帮人都有点好赌。特别是快输光时，很矛盾，是借钱再赌下去呢还是就此不干了？" 大家凑出的这50万元人民币，就是阿里巴巴的种子资金。

这次集资意义深远。第一，它决定了公司的性质是合伙人的股份制公司。当时中国人创办公司绝大多数是自己控股，自己当老板，而且一般控股都在60～70%以上。以后即便股权稀释，创始人也永远控股永远是大老板。就连新生的网络公司也未能免俗。阿里巴巴的50万启动资金，马云自己完全可以解决，无非多借点而已。当时马云要想控股要想当老板轻而易举，而且团队其他人也不会反对。但马云还是慷慨地把自己的股份分给了18个创始人。他看重的是团队，是朋友，是友情，这是阿里巴巴价值观的源头。他说："我们很健康，股份每个员工都有，最大的股份在管理者手里。这是个很科学的概念，我们不是东方家族企业。"第二，它把阿里巴巴一开始就放在了一个坚实的可持续发展的轨道上。马云当时就接受了西方最先进最健康的公司理念。他说："家族气、小本本主义、小心眼，这些东西都不行，西方的公司是用制度来保证，而我们中国人是用人来保证。"他当时就提出：公司是永远的，人是会换的！正是这个理念这个制度保证了阿里巴巴持续长远的发展，才使阿里巴巴有可能做一个持久的伟大企业。

第一次员工大会 1999年的2月21日，阿里巴巴召开了第一次员工大会。这是阿里巴巴第一个具有历史意义的会议。与会创始人一共15人。其实会议现场只有13人，另外两人是通过电话接听会议的。

阿里巴巴的第一次员工大会实际上也是创始人大会。与会者全部是阿里巴巴的Founder。金建杭说："我手里有盘录像，内容是阿里巴巴的第一次成立筹备会，每个人神情严峻，尽管马云很会调动气氛，但大家脸上没有笑容。" 会议开了两个多小时。马云在会上的演讲依然慷慨激昂，但神情也有点凝重。马云说："1995年我做出的决定，我对自己讲可能改变了自己一辈子所从事的事业。而今天，我把大家请过来，跟大家探讨至少五年十年我们要做的事情。雅虎的上市，亚马逊的上市，这一系列公司的上市，导致我们在想，Internet是不是已经到了顶点？雅虎是不是已经做得差不多了？我们再跟下去的话是不是太晚了？所以我们大家今天到这里来都很着急，都在想我们这么做下

去前途在哪里？到底有没有希望？玩下去玩一个什么东西出来？我们有可能变成什么样？大家可能都带来了方案，我们从基础做上去以后的好处在哪里？" 接着，马云和盘托出了他的网站模式：不做门户，也不做B2C，而是做面对中小企业的B2B。会上的争论异常激烈。

第24节：看成败人生豪迈(3)

当时的中国互联网市场，虽然美国的三大模式都能找到，但绝大多数网站都是门户网站。那天会上的大多数人认为做一个像雅虎、新浪那样的门户网站是唯一可行的方案。

但马云坚定地说："大部分人看好的东西，你不要去搞了，已经轮不到你了！" 事后马云不止一次地说："在网络经济时代，有时一个错误的决定要比没有决定更好。在作决定的过程中如果一个决定出来以后有90%的人说好的时候，你就把这个决定扔到垃圾箱里去。因为那不是你的。别人都可以做得比你更好，你凭什么？" 这就是马云的逆向思维方式。

金建杭回忆说："当时争执非常大。因为中国做互联网，阿里巴巴是最独特的，没有拷贝任何一个模式。但中国其他很多网站都是拷贝美国很成熟的模式。" 不拷贝成熟的模式就意味着创新，而创新的风险十倍于拷贝的风险。

旋即马云纵论互联网天下大势："因为谁都知道Internet是个泡沫，我刚才讲危机感就是指Internet的泡沫越来越多，什么时候破？他们的股票猛涨，什么时候掉？如果雅虎的股票全掉了，eBay的股票会涨，有一天，eBay的股票掉了以后，阿里巴巴的股票会长。它是一段一段地往上走，所以不要担心，我觉得Internet的梦不会破！" 阿里巴巴第一次员工大会的气氛是凝重的。凝重来自Founder们的脸上，也来自马云的脸上。同时会上还弥漫着一种失落、迷茫和犹疑的气氛。当时的这支队伍有点像败军（其实无论是黄页还是国富通，这两仗都很难说是败仗），因而士气难免低落；又有点像迷路的先行者（最先揭竿而起，东闯西杀五年，突然发现深陷歧路，而后来者早已绝尘而去），因而难消心中块垒。

艰难时刻，马云的话总是激动人心："就是往前冲，一直往前冲。我说团队精神非常非常重要。往前冲的时候，失败了还有这个团队，还有一拨人互相支撑着，你有什么可恐惧的？今天，要你一个人出去闯，你是有点慌。你这个年龄现在在杭州找份工作，一个月三四千块钱你拿得到，但你就不会有今天这种干劲，这种闯劲，三五年后，你还会再找新工作。我觉得黑暗中大家一起摸索一起喊叫着往前冲，就什么都不慌了。十几个人手里拿着大刀，啊！啊！啊！向前冲，有什么好慌的，对不对？" 听了这样的话，创始者们的精神怎能不为之一振？ 接下来马云开始兜售真正的期货，兜售黄金的未来： "在未来三五年内，阿里巴巴一旦成为上市公司，我们每一个人所付出的所有代价都会得到回报，那时候我们得到的不仅是这套房子，而是30套这样的房子。" 为什么说到房子？是因为大家来到湖畔花园时，看见小区挂着的售楼横幅：每平方米2800元。大家算了一下，买下这样一套房子至少也得二三十万。对于这些只能掏出一二万的人来说，30万是个天文数字，湖畔花园是个遥不可及的梦。

就像在北京EDI大家住着三套租来的简陋公寓时，马云许诺他们法国别墅、宝马车库；如今十几个创业者挤在一套房子时，马云又许诺他们30套房子。

是精神会餐吗？是精神鸦片吗？是也不是。因为马云用来激励团队的不仅是财富，还有事业：做一个中国人办的全世界最好的公司！

上市是当时所有网络公司的梦想和目标，也是阿里巴巴的梦想和目标。上市曾经是激励阿里巴巴创业者的动力之一，但不是全部。后来，许多人是奔着上市，奔着阿里巴巴的原始股票来的；在后来加盟阿里巴巴的国外高管，跨国公司英才中这样的人更多些。在市场经济中，为上市为股票而来，无可非议。但事实证明，仅仅为此而来的人，很难与阿里巴巴共患难。当阿里巴巴遭遇寒冬盈利无望上市无期时，这些人中的多数就会选择离开。

第25节：百年大业今奠基(1)

谢世煌后来回忆说："有时候，马云就像一个教父，完全就是用一种理念来引导公司的方向。" 从某种意义上说，马云就是一个教父，但他不是邪教的教父，也不是一个施用迷魂大法的巫师。他是一个伟大理想的布道者，是一个辉煌梦想的鼓吹者。人们都知道马丁・路德・金的"I have a dream!"今天随着阿里巴巴的声名远播，愈来愈多的人知道了马云的"I have a dream"：做一个中国人办的全世界最好的公司，做一个世界10大网站之一，做一个102年的企业！

今天人们听到这些豪言壮语时，已经不觉新奇。因为阿里巴巴已经成为中国最大的网站之一，成为世界十大网站之一。但是五年前，当马云在长城上喊出这个口号时，当马云向十几个创始人一遍又一遍宣讲这个梦想时，又有多少人相信？又有多少人不把它当成狂语疯话？ 马云的确是兜售期货和未来的高手，但他不是兜售空头支票的骗子。

1999年2月21日的员工大会，虽然并没有完全达到统一思想统一方向的目的，甚至连就阿里巴巴的模式都没有形成共识，但这次会议的意义依然深远，它揭开了阿里巴巴历史的第一幕。

阿里巴巴的筹备始于1998年底。阿里巴巴网站的正式启动是1999年3月10日。

在这之前，在湖畔花园，关于阿里巴巴模式的争论进行了好多次。2月12日。2月21日…… 这些争论有时非常激烈，有时相当情绪化。事后马云说："湖畔花园那段时间，我们争论的东西太多了。有的时候争论过了头，个人情绪化的问题都爆发了出来。所以我们提出了一个价值观叫做：简易。要非常简单。我对你有意见，我就应该找你，找到门口，谈两个小时，要么打一场，要么闹一场，我们俩把问

题解决掉。如果你对我有意见，你不来找我，而是去找第三方的话，你就应该退出这个团队。" 马云在这里提出的简易，后来成为阿里巴巴九大价值观即"独孤九剑"中的一个。简易后来又引申出：直言有讳。

"直言"是阿里巴巴从一开始就提倡的文化。在同事之间团队之间，提倡开诚布公，提倡有话直说，提倡面对面解决问题，提倡用男人的方式解决问题。不搞阴谋，不搞小动作，不搞背后串联，不搞拉帮结派，不搞小集团、小宗派、小山头。

"有讳"就是说话时要有所顾忌。要客观、冷静，不要情绪化，不要感情用事，归根结底不要伤害同事。

马云提出的这种男人的方式或曰男子汉的方式，以后在阿里巴巴团队中屡屡使用，回回灵验，慢慢演变为团队的习惯和风格，最后沉淀为企业的文化。以后华星时代的创始人风波，孙彤宇和程小咚风波……都是用这种方式解决的。

简单、开放价值观的提出和确立，对于阿里巴巴团队建设至关重要。它使阿里巴巴基本杜绝了"办公室政治"，杜绝了"文革遗风"，杜绝了"民族劣根性"，大大减少了交流沟通成本，减少了内耗，大大增强了团队的凝聚力和战斗力。

一个18人的创始团队，经历五年风雨，依然不离不弃；一个上千人的团队，能够无宗无派，精诚团结，在中国近乎天方夜谭。阿里巴巴能如此不能不归功于企业文化的力量。

7 百年大业今奠基 如今湖畔花园已经被载入阿里巴巴的史册，在这里诞生了阿里巴巴也诞生了淘宝。这里成了阿里巴巴的龙兴之地。

第26节：百年大业今奠基(2)

所谓湖畔花园并不是一座别墅，也不是一处高级住宅，而是杭州西部一个普通的居民小区。确切的地址是湖畔花园风荷院16幢1单元202号--小区中一座4层居民楼中的一套四居室的房子，面积有150平方米，这里本来是马云的新家，还未来得及住就被拿来当做了阿里巴巴的办公地点。在阿里巴巴人的语言中，湖畔花园这个美丽名字特指这套房子。

湖畔时代是阿里巴巴激情燃烧的时代。

虽然只有短短的一年时间，但那些激情燃烧的日日夜夜是难以忘怀的。

从某种意义上讲，是激情造就了阿里巴巴！

闭门造船 1999年3月10日，阿里巴巴网站正式推出。当时还没有注册公司。

在1999年2月21日的员工大会上，大家并没有完全接受马云的模式。

网站启动前，当马云把这个模式和盘托出时，程序员不同意，一些编辑人员也反对，多数人脑袋里的电子商务模式就是B2C和C2C，因为当时世界上成功的电子商务都模式只有这两种。

多数人还认为，马云脑袋里装的B2B模式是不可能实现的。怎么可能搞一个BBS，还要把BBS来分类，还要给它搞一个人工的检查，这等同于把自由自在的东西严格化起来，这是违背网络自由免费原则的。马云没能说服他们，只好在电话里下命令："你们立刻、现在、马上去做！" 事后马云说："我很少固执己见，100件事里难得有一件。

但是有些事，我拍了自己的脑袋，凡是觉得自己有道理的，我一定要坚持到底。" 马云下令后，团队开始执行了。以后在阿里巴巴，这样的场面上演过好多次。

在公司的战略决策上，马云当仁不让：不做门户，也不做B2C，就做B2B！但究竟如何操作？还得大家商量着来。

阿里巴巴的标识如何设计？阿里巴巴的页面如何制作？商人的买卖信息如何贴上去？如何进行信息核实和分类？所有这些细节，都是在充分民主讨论的基础上完成的。

当时阿里巴巴有三个负责写程序的工程师：吴妈、狮子、宝宝。不久又来了个香港小伙子名叫Tonny。Tonny当时只有20岁，但已算得上香港的IT高手了。Tonny的父亲是马云的朋友，是父亲介绍他到阿里巴巴应聘的。马云一见Tonny开口就说："每月工资500元。"Tonny一惊："这钱还不够我给加拿大女朋友打电话的。"马云掉头就走。待Tonny与阿里巴巴的几个同行谈过之后又找到马云："我还是在这儿干吧。" 公司初创时，没有严格的管理制度，也没有严格的工作流程，而是自由争论，平等决策。楼文胜说："决定页面时，彻夜不停的争论；设计标识（LOGO）时，争论过二十几个方案，当盛一飞拿出今天人们到处可见的那个字母a的变形时，大家一致认可。其实这个标识的人形就是孙彤宇的侧面像。"设计页面时，开始由宝宝做了个模板，这个模板做得很成功，有很好的扩展性；然后大家在这个模板基础上一起开发程序，狮子主要负责写Windows下的程序，很快阿里巴巴的页面就设计出来了。

马云说："因为我不懂技术细节，而我的同事们都是世界级的互联网顶尖高手，所以我尊重他们，我很听他们的。他们说该这样做，我说好，你就这样去做吧。试想一下，如果我很懂技术，我就很可能说：那样没有这样好。我会天天跟他吵架，吵技术问题，而没有时间去思考发展问题。" 尊重和不干预，马云对待工程师一直是这个态

度。开始公司里只有三四个工程师时是如此，后来公司里的技术人员发展到500人，还是如此。马云一直把他们当做一个另类群体，尊重他们宽容他们，甚至给他们特殊政策和特殊待遇，并为他们的发展开拓了广阔的空间。马云清楚，一个网络公司离不开技术，他时常为阿里巴巴拥有众多世界级的网络高手而自豪。在他不惜工本千方百计吸纳人才时，其中很多人都是像雅虎搜索器开发者--吴炯这样的技术人才。现在阿里巴巴的工程师分为P1、P2、P3三个等级，但成为了P3以后还可以发展。马云早就宣布过：工程师可以做技术副总裁，也可以做COO和CEO。阿里巴巴的现任COO李琪就是工程师出身。

第27节：百年大业今奠基(3)

但马云从创办网络公司的第一天起始终坚持：技术很重要，但技术不是第一位的，技术要为商业模式服务。

马云虽不干预技术细节，但要干预技术设计的原则。

"有一段时间我就像公司里的技术检查员，有时候技术人员做出一样东西后说这样东西非常好，我一看我不会用，我说，因为我不会用，所以85％的人不会用，如果我会用这东西还可以拿出去。""真正的高科技就是一摁一开，不要弄得很玄乎。我坚信一点，电子商务很简单，应把麻烦留给自己，不要留给用户。" 马云提出来的阿里巴巴设计原则是：简单。马云还和其他人一起干预了主页面的设计："我们极其挑剔，仅一个主页面，我们就枪毙了16稿。" 启动时的阿里巴巴因为只有十几个人，因而分工也很简单。

除了4个程序员外，其他人都做编辑和客服。当时还是一人身兼数职，人手少，不兼也得兼。团队中有6名女将,她们不但要做信息编辑和客服，还得负责行政、后勤、出纳。

阿里巴巴一开始就推出了中英文两个网站。

网站启动时，信息是零，会员也是零。迫在眉睫的问题是：如何证明这个网站是有价值的，是可以为客户带来财富的？ 启动是异常艰难的。开始网上每天只有10来条信息,后来变成20来条，好多天以后才突破100条。但几个月后，阿里巴巴网站上一天的信息就有几百条。信息来了之后，阿里巴巴的员工们对每一条信息进行人工检测核实，确认基本可信后才把它放在网上。信息多起来之后，员工们就对其进行分类。

当时的阿里巴巴，全世界的商人都可以在上面免费发布信息包括最新样品的图片，也可以在上面免费查找信息和贸易伙伴；阿里巴巴网上的所有信息都来自客户，这些信息经过阿里巴巴员工的初步核实后，然后将其按照行业类别进行分类整理后再发布到网上。

阿里巴巴网站一启动就实行会员制。开始会员增长得很慢，后来EDI的中国商品交易市场网上的很多会员听说了阿里巴巴，纷纷前来加入，会员的增长也快了起来。

开始马云提出一年要有1万个会员，大家都不相信。结果2个月后，会员数就突破了2万。

不久马云又在阿里巴巴网上开辟了一个真正的BBS，就叫以商会友论坛。开始没什么人，阿里巴巴的员工就自己注册了几个马甲，然后往上贴，把论坛烘热。烘了大半年，人气上来了，几年后这个论坛发展成中国商人第一网络媒体。

就在国内大大小小的网站热衷于买卖、拍卖，成交之声不绝于耳时，阿里巴巴仍然坚持只给会员提供免费的信息交流和产品展示。

阿里巴巴网站的会员都可以通过网上的简单操作在阿里巴巴建立自己的私人"样品房"，陈列展示他的样品图文信息，并拥有自己的独立网址，而且所有的服务都是免费的；每一条信息都经过网站编辑人员细致的检查整理，在12小时内得到发布。

另一方面，会员可以在阿里巴巴获得他想要的信息。只要注册成为会员，就可以免费享有阿里巴巴网站的信息资源，这些来自全球范围的最新买、卖、合作机会信息涵盖32个行业700多项产品，用户可以通过产品的关键词、买卖类型等多种方式检索。

阿里巴巴的客服则是通过E-mail与客户互动。

阿里巴巴的创业时代是艰苦卓绝的时代。网站启动时，马云就对员工说："6个月内不见媒体。"因而开始的6个月，阿里巴巴基本上是封闭运作的。开始的十几人，后来的几十个人，关在湖畔花园里，日夜苦战，闭门造船，造一艘史无前例的名叫阿里巴巴的"战船"。"6个月内，我们要造一艘船，这就是阿里巴巴。还要训练一支船员队伍。起航出港后，天气好我们会跑得很快，但如果碰到狂风暴雨，才发现船造得不牢固，船员队伍不够坚强，大家都将随着这艘船一起沉没。"马云如此告诫大家。

第28节：百年大业今奠基(4)

阿里巴巴前6个月的成长速度是惊人的。

1999年3月10日阿里巴巴从零信息、零会员起步，1999年5月1日，阿里巴巴中英文网站注册会员分别突破1万名，会员总数超过2万人。1999年5月20日，经过2个多月的技术开发和测试，阿里巴巴网站第2版正式推出。1999年7月9日，在香港注册成立阿里巴巴中国控股有限公司（Alibaba.com China Holding Ltd.），届时会员达到3.8万名，页面浏览率每天12.5万。1999年9月9日，阿里巴巴（杭州）研究发展中心正式注册成立。届时会员突破8万名,库存买卖信息20万，每天新增信息800条。

由于阿里巴巴不见媒体，不做广告（想做也没钱），因而阿里巴巴的业务的增长会员的增长都是靠客户心口相传。

1999年9月，阿里巴巴创办半年之后，横空出世。所谓不鸣则已，一鸣惊人，一亮相就是世界上最出色的B2B网站之一。

阿里巴巴的横空出世，给当时还很热闹的中国网络市场带来不小的震惊。

开始人们以为它是个海外网站，因为它不但有英文主页，而且总部也设在香港；后来发现不对了，阿里巴巴是一个杭州人在杭州办的地地道道的中国大陆网站，只不过是为了更好地与国际资本市场结合，故意把总部放在香港，而把位于杭州的大本营注册成阿里巴巴研究发展中心。

开始人们以为它是新人新站，因为阿里巴巴成立于1999年3月，比搜狐、新浪、8848等著名网站都晚；后来发现不对了，阿里巴巴的前

身中国黄页创办于1995年4月，是中国第一家商用网站；其掌门人马云不但是中国互联网的"老人"，而且是中国互联网之父。

开始人们以为它是与中国所有网站一样的美国模式的翻版；后来发现不对了，阿里巴巴的模式独具一格，不但在中国网站中找不到，在美国网站中也找不到；是一种独创的中国式B2B，被业内人士和海外媒体称为继雅虎、亚马逊、易贝之后的第四种模式。

阿里巴巴的崛起只用了半年时间。

激情湖畔 当阿里巴巴对媒体开放后，最先关注它的是国外媒体。

创业初期曾访问过阿里巴巴的《亚洲华尔街日报》的总编这样写道："没日没夜的工作，屋子的地上有一个睡袋，谁累了就钻进去睡一会儿。" 数月后《福布斯》杂志的资深记者贾斯汀·杜布勒在马云夫人的带领下参观了阿里巴巴创业时的房子："20个客户服务人员挤在客厅里办公，马云和财务及市场人员在其中一间卧室，25个网站维护及其他人员在另一间卧室。……像所有好的创业家一样，马云知道怎样用有限的种子资金坚持更长的时间。" 其实记者们看到的只是一些片段。

阿里巴巴初创时，马云知道加班会是常态，于是要求大家住在离办公室步行5分钟就能到的地方，大家租的都是附近最便宜的民房。谢世煌和几个工程师在湖畔花园附近的南都花园租了一套毛坯房，租金每月500元，几人分摊。Tonny和盛一飞合租了一间农民的毛坯房，下面就是菜市场。那才是真正的家徒四壁，屋里除了地上的一个床垫几乎什么都没有，其简陋凄凉让人见了心酸。当时Tonny从未在内地生活过，一来就领教了什么叫艰苦。没想到这个香港小伙子还能忍受下来。

几个年轻的工程师，用报纸把四周的水泥墙糊了起来，这是唯一的装修。所用中英文报纸全部是IT技术类的，等闲人还看不懂。

第29节：百年大业今奠基(5)

其实马云早就有话在先："我许诺的是没有工资，没有房子，只有地铺，只有一天12个小时的苦活。" 湖畔时代的作息时间是早9点到晚9点，每天12个小时，这是正常作息时间。每天都会有一个人早来一些，早走一些。加班时，每天要干16个小时甚至更多，而加班又很经常。每遇新版发布，加班是不可避免的。

谢世煌说："湖畔花园里有一个小会议室，可以打地铺，那时睡办公室的时间不比睡租房少。" 工程师们更是如此。

狮子说："那时工作的确很辛苦。这帮女孩很吵，为了避免和女孩发生冲突，我们几个工程师关在一间小屋里，把工作时间调到晚上10点到凌晨4点，这时办公室里很安静。时常工作得太晚了，倒地就睡，就不回家了。" 韩敏说："每天早上打开门，就见地上横七竖八的都是人，要小心绕过去才行。" 8个月后，到了1999年11月，还是这种状况。

张璞是学英文出身的，做过7年外贸。1999年11月5日，他第一天到阿里巴巴面试，他回忆说："到了湖畔花园后，感觉这个公司有点怪，像皮包公司。进出以后，感觉不好，黑灯瞎火（因为停电），门口摆着一堆鞋，房间的地毯上躺着20多人，有臭味……" 湖畔时代，有一件小事让创业者难以忘怀。

有一天，几个工程师工作到早上5点40，天亮了，大伙还没睡觉。不知是谁提出了一个疯狂的建议，几个人呼啸而出，打的来到西湖边。

这些人被关了几个月了，没时间进城，更没时间到西湖来，跑出来有点像羊群出圈。当时正值早春，细雨霏霏，柳丝轻扬，良辰美

景，让人心旷神怡。几个人跑到断桥上，大喊大叫，引吭高歌。宝宝提议跳舞，大伙没响应。在西湖上潇洒了一小时后，他们又跑到知味斋美美地吃了一顿，然后跑到新华书店，每人买了一个"背背佳"。尽兴而归，回来已经快10点了。

几个人回到湖畔花园，发现所有其他员工都站在凉台向他们眺望，个个神情严肃。马云见到他们的第一句话是："没事了，你们回来就好！" 原来早上大家来上班，发现所有的工程师都不见了，服务器也死机了，没有打招呼，也没有留条。每天这会儿他们都是在地上呼呼大睡的。

此情此景搞得大家莫名其妙，一些人还有点慌，甚至提出要报警，工程师失踪了可不是闹着玩的！于是大家不约而同地跑到凉台翘首远望。

远游而归的工程师们急忙喊叫着解释他们出游的原因。

这些年轻的工程师，能彻夜苦战，也能苦中取乐。半夜闲下来时，他们就玩杀人游戏，据说这个游戏能使每人的个性显露无遗。他们是网络高手，也是游戏高手，据说玩游戏领先外面一年。有时他们半夜看鬼片，看完就搞恶作剧。有一天，半夜12点，几个工程师在小区路边干聊，看见一个人走过来，就想吓他一下。在那个人快看见秋千时，他们把秋千高高荡起，然后赶快躲起来；那个人看见无人的秋千，吓得半死，赶快溜走了。

湖畔时期，写程序的工程师们很辛苦，做客服的编辑们也很辛苦。做客服的每人都有一个个人邮箱，每人都有一个化名，所有给客户的邮件都是通过个人邮箱发出的。阿里巴巴一开始就坚持与客户一对一的在线沟通，用人沟通而不是用机器。彭蕾说："那时的客服都是即时的。大家做客服做到了痴迷的程度，工作到半夜一两点，客户的信没有处理完就不回去。有时客户半夜两点收到邮件，很吃惊，问我

们：是不是时间有问题？我们说：没有啊，我们都在线啊，客户非常感动。" 可以说阿里巴巴一开始就坚持客户第一，就强调服务第一。那时，没有别的办法，只能靠人性化的服务争取客户。那时阿里巴巴很多新客户都是朋友推荐的结果。

第30节：百年大业今奠基(6)

彭蕾说："我那时也做客服。去年在客户培训会上发现了一个1999年的我的一个老客户。他是河北易县一个搞铸造的老板。听课时把正在读书的女儿也带来了，他想让女儿接他的班。这个老板一开始用阿里巴巴的免费服务，后来用收费的，包括收费最贵的服务，一直用了五年。" 金媛影说："在国际网上做客服做了9个月，后来换了岗位。直到现在还有一个1999年的客户给我来信。那时我们的邮件回复得非常快，客户很奇怪，问真有这样的人吗？" 湖畔时代工作艰苦，生活也艰苦。每人每月500元工资，其实还是自己给自己发工资，因为发工资的钱是大家凑的。那时打车只敢打夏利，有时夏利富康没分清，为此还和司机争执。那时，张英住在翠园，离办公室3公里，3块钱的人力车不敢坐，每天走过来上班，走得满头大汗。为了节省电钱屋里只开一个取暖炉，程序员一边烤手一边写程序。

开始大家定6块钱的盒饭，后来改成4块钱的，结果鸡块变质造成集体食物中毒，集体到医院打吊瓶。偶尔，大家到餐馆吃一顿，菜刚上来就一扫而光。每逢阿里巴巴新版发布，马云会亲自下厨房给大家做一道烧鸡翅。

金建杭说："条件艰苦一点没什么不好，会让机会主义者走开。" 网站开始运转时，是谢世煌管财务。但小谢粗心大意，时常忘发工资，后来改为彭蕾管。

若要用一个词来描述阿里巴巴创业者的工作状态，那就是"疯狂"。那时，没人计较投入产出，没人计较个人时间，甚至没人感到苦，反而觉得那段日子很开心很幸福。

那会儿的阿里巴巴不像个公司，更像个家庭。马云不像老板，更像老师；大家不像员工，更像学生，更像兄弟姐妹。

尽管阿里巴巴成立之初，马云也很严肃地告诫大家："虽然你是Founder，是股东，但公司也可以不聘请你；如果你业绩不佳，也不一定能在管理岗位上做下去。当然你可以享受投资回报。"但大家不是因为担心不被聘用而玩命工作的。

那真是一段激情燃烧的岁月！激情来自何方？疯狂工作的动力又来自哪里？一位工程师幽默地答道：龟鳖丸！

也许是马云点燃了他们的青春激情，也许是事业和梦想给了他们动力。做一个成功的网站，做一个伟大的公司！

在艰难时刻，马云当然不会忘了时时激励自己的团队，不是用金钱（当时他们一贫如洗），而是用梦想和信念。马云永远是团队中信念最坚定的一个，初创的艰难时期如此，后来遭遇寒冬时也如此。

马云说："我们一定能成功。就算阿里巴巴失败了，只要这帮人在，想做什么一定能成功！""我们可以输掉一个产品，一个项目，但不会输掉一个团队！" 马云认为："判断网络公司好坏的依据有三个：第一是团队，第二是技术，第三是观念。一个公司是不是优秀，不要看它里面有多少名牌大学毕业生，而要看这帮人干活是不是发疯一样，看他们每天下班是不是笑眯眯地回家。" 在整整半年的时间里，湖畔花园那套普通的住宅变得神秘莫测。那里彻夜灯火通明，那里总是有人进进出出，那里人声鼎沸，保安们纷纷猜测这个神秘居所到底是干什么的？有一天，一个送电脑的师傅告诉他们，那是个地下网吧！保安们这才恍然大悟。不久小区出现了案件，保安们立刻找来公安。公安局的人闯进阿里巴巴办公室后，一眼就看见了墙上的大照片，那是李岚清、吴仪、石广生接见马云的照片。几个公安人员什么也没说就悄悄离开了。当时阿里巴巴的公司还没注册。

到了1999年的5月以后，保安们又发现了这个神秘居所有了新变化：时常有一些西装革履的人出入这里，时常有高级轿车停在门前，

他们不知道，这是风险投资商们来考察阿里巴巴了。